内在勇气

激 发 内 在 潜 能 的 15 项 心 理 练 习

解决现实困扰的34个场景演练

林萃芬 —— 著

INNER COURAGE

内心强大的人，
才值得过更好的生活！

科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

版权信息

书名：内在勇气

作者：林萃芬

版权所有 侵权必究

目录

推荐序 做好“当蘑菇”的准备，成为更有力量的自己
推荐序 低潮只是上帝试炼你的篇章
推荐序 比赛决胜的关键，就是心理技能
推荐序 运动生涯是人生奋斗的缩影
推荐序 锻炼心理肌力，让它成为你的超能力
自序 与全世界的心理脉动接轨
Part 1 找到自己的心理练习
01 认清新时代的五大心理脉动
02 当你被“害怕”包围：靠自己的力量改变破坏性的讯息
03 跟运动员学习锻炼心理肌力
04 让心理能量流动到对的地方
05 将“自己的”和“他人的”课题切割开来
06 放不下工作的人，会不自觉耗损心理能量
07 锻炼撑过险境的内在勇气
08 如何克服恐惧：藉由“苏格拉底提问法”来探索自己的“勇气伸展圈”
09 找到自己的心理成功公式
10 当自己的超级英雄：提升自我效能的步骤
11 改写阻碍生涯发展的句子：气馁时自我鼓励
12 生活态度改变技术
13 把握并善用机缘：从“好想、好想”变成“现在进行式”
14 在人生高峰时经历生涯危机
15 卷入创伤事件后的恐惧风暴：原谅自己，也原谅别人
Part 2 一对一心理教练：34堂摆脱烦恼的演练
情绪转换 ＞＞ 练习将负面情绪转化为正面情绪
01 找到对话平台——当人际冲突影响工作情绪
02 情绪风暴——“心情”不好，还是“情绪”不好？
03 以客为尊——小心“耗尽症候群”上身
04 抑郁深渊——你有抑郁倾向吗？
05 倾听回馈——了解“抱怨”背后的心理需求
06 当焦虑蔓延——渐进式肌肉放松法
自我突破 ＞＞ 将他人的要求当作进步的养分
07 获取养分——初学者的养成，就像蘑菇
08 找出问题点——找到人生轨道，创造工作意义

09 错不在自己——为自己的承诺负起责任
10 负面解读——建立信任感，降低孤立感
11 解决问题——学习CASVE决策能力
12 锻炼挫折容忍力——承担被拒绝、失败的风险
职场人际 ＞＞ 从每个人身上找到独特价值
13 工作倦怠——建立人脉关系，形成保护膜
14 双重压力——上下夹攻，里外不是人
15 双向思考——服从并不是丧失尊严
16 自恋型人格——欣赏自己，也要懂得欣赏别人
17 固执己见——阿德勒的“刺激问句”能找出改变契机
18 支持性关怀——当出现创伤后应激障碍
19 比较心理——“努力才会成功”是一种归因偏误
团队激励 ＞＞ 成功必定是团队一起达成的
20 A型性格——尝试把脚步放慢
21 责备型性格——从批评中听出期待
22 教官型性格——克服面对面的恐惧
23 工作性格——将对的人放到对的位子上
24 降低防卫——停止将失败投射到他人身上
25 讨好型性格——不要害怕冲突或压抑不满
26 被骚扰症候群——身体自主权不容侵犯
公司经营 ＞＞ 员工是公司最大的财富
27 人力不足——永远站在员工的角度思考
28 心理疲劳——适当回馈引发加班动力
29 期望公式——激发力量＝目标价值×期望概率
30 导入新系统——员工必须随着公司一起转型
31 工作自主性——轮调才能增加历练
32 满意度指标——公司战斗力的来源
33 心理契约——当公司与员工的价值观不一致
34 提振士气——营造高效能的团队气氛

推荐序
做好“当蘑菇”的准备，成为更有力量的自己

徐薇丨徐薇文教机构创办人暨负责人

主持《上班这党事》让我感到最有收获的事，就是能认识许多不同领域的专家、学习不一样的人生经验与智慧，萃芬老师正是我最钦佩的专家之一。

有一次节目里提到国外曾有对夫妻的婚姻关系面临危机，那位先生看到有篇文章说想改善夫妻关系，可以每天问对方一句：“What can I do for you to make you happy today?”（我今天能为你做什么，来让你感到开心？）于是这个先生就问了他太太：“What can I do for you to make you happy today?”他太太就摆一张臭脸说：“去洗衣服。”于是先生就去洗衣服；第二天先生问了同样的问题：“What can I do for you to make you happy today?”太太就说：“去除草。”于是先生就去除草；接着第三天、第四天、第五天……这位先生每天问他太太同样的问题，去做太太要他做的事。就这样过了一段时间，太太的臭脸消失了，彼此之间的争执也淡化了，夫妻俩的感情又渐渐变好了。

故事才说完，萃芬老师说这就是人际关系的“互馈性”，人的感情是

互相回馈的，当你用某个面貌面对别人，对方就会回馈你同样的东西。能洞悉事物本质，直接点出故事核心，让大家马上就能学起来，这就是萃芬老师厉害的地方。

多次录像的过程中，萃芬老师对各种问题的分析与见解，总能让人感受到真的是精确切中重点。而且她总是用同理的角度看待每个人的问题，对不同的人提出不同的建议。最重要的是都能直指每个人心中的盲点，不但让现场来宾和观众长知识，连我自己都获益良多。

也因为节目熟识的关系，私底下萃芬老师也常提供我许多生活上的建议。前年我去欧洲旅游时，在西班牙圣家堂突然情绪崩溃的事上了新闻，有人说是恐慌症，也有人说是幽闭恐惧症。后来遇到萃芬老师，她就告诉我碰到那种情况该怎么反应、处理。所以去年我要去瑞士之前，就先向萃芬老师咨询碰上类似情况的处理方式，她也提供我一些冥想法和准备简易药品的建议，果真到了瑞士后，不论坐高空缆车还是上到超高的阿尔卑斯山，都不再有恐慌发作的情形，也玩得很开心。

这次有机会为萃芬老师的新书《内在勇气》撰文推荐，真的令我感到十分荣幸。在如何面对不确定性激增年代里的职场和生涯这件事上，萃芬老师提出了在心理上如何做好准备、锻炼心理素质的方式，并为不同领域、不同年龄的工作者提出了非常实用的建议。

像书中提到“现代人要做好‘随时成为接受粪水磨炼的小蘑菇’的心理准备”，就让我回想起初踏入南阳街补教[1]行业的日子。在那个大家都看扁你、不断被人抹黑攻击的时期，正是“当个接受粪水磨炼的小蘑菇”这样的心情陪伴我度过最艰难的日子；这些粪水后来都变成让我成长的养分，也帮助我成为现在这个更坚强、更有力量与自信的自己，所以真的不需要害怕被当蘑菇、不受重视，做好“随时当蘑菇”的心理准备，就能将所有的磨炼转化成宝贵的养分。

在这个充满不确定感的时代，必须建立稳固的心理素质、让心境也

能拥有如运动员一般的肌力，让自己不论面对什么环境，都能随时保有弹性并做好准备，相信萃芬老师的这本新书会是您绝佳的心理锻炼指南！

注释

[1] 补教即补习，南阳街是台湾知名度最高的补习街，上世纪七八十年代，许多人都云集到南阳街办补习班。

推荐序
低潮只是上帝试炼你的篇章

张泰山｜棒球选手

二十多年的运动生涯，我见证过许多运动选手的起起落落，也包括我自己。

如果要让我评断一个运动员的优劣，那我会说，一个成功的运动员一定有一个特性，那就是强韧的心理素质与击不倒的自信。

常常会有年轻后辈来问我：“前辈，我要怎么做才能像你一样打出成绩，然后稳定地生存在职棒圈？”我都会跟他们说：“用头脑去打球。”运动员跟一般人其实没有两样，最害怕的就是不去思考、用蛮力处理事情。

拿投球这件事情来说，我看过许多球速一百五十千米以上的投手，但是除了有好的球速，还要搭配好的脑袋，才能称得上是一流的投手。从了解打击者的习惯，到出手的角度以及球种的搭配，再到要进垒的角度，不是简单地把球从手上用力投出去就可以解决打者。不经过思考的出手，只会被对手逮中你的投球习惯，进而一再被击溃。

从思考到驾驭心智，我相信是每个人都需要学习的目标。先有信念，设定目标，只要相信自己，你就能够开发自己的潜能，往目标迈

进。网球球王德约科维奇曾说过：“我没什么戏法，只有信念。只要相信自己，你就会找到那个阶段所需的精神动力。”

每个人都会面临低潮的时刻，运动员更是如此，当你是一个明星运动员的时候，那根本就是身陷地狱，各式各样的酸言酸语跟质疑接踵而来。“这个选手不行了，根本没在练球，值得给他这样的薪水吗？”“我早就说过这个选手过气了。”……

当我看到这些言论，我总是告诉自己，我存在的意义不是为了响应这些跟自己毫无关系的旁观者，而是为了自己的目标以及支持着我的人。如果我遭受挫败，那我应该要为了这些支持着、相信着我的人而站起来。如果就这样被这些跟自己毫无关系的旁观者影响，而自怨自艾，那才真的会成为一个失败者。

每一次的低潮跟打击只是上帝在试炼你的篇章，所有对你的攻击只是恶魔要逼迫你放弃的手段，他给了你一个借口跟理由，让你可以放弃你的目标跟理想。

在本书中，你可以学习到如何拥有强健的心理肌力，来面对更多生命中的偶发事件以及打击与挫败。

挑战自己，享受生活，读完本书后你也可以帮自己设定一个生活目标，乐观面对生命中的每一件事情，这样才会对自己的人生有所帮助。

推荐序
比赛决胜的关键，就是心理技能

高志纲 | 棒球选手

从小至今，我投入了相当长的时间在棒球训练上，打了超过二十五年的棒球，而胜负的压力，就一直如影随形地伴着我成长。二十多年来，我始终努力寻求着棒球技术上的突破。一路走来，对于球场上胜负压力的调适及排解，在教练、学长们的经验传授及不断的自我摸索下，我着实发展出一套属于自己的调适方式。

在大学时期，我曾接触过运动心理学的课程，那时候就非常清楚地了解到运动心理因素在运动竞赛过程中的重要性，除了前辈们的经验传授外，它更应该被专业化、系统化地加入日常训练之中。

如同运动技术一样，心理技能的锻炼可以透过日常的训练，让你在运动过程中的思考及想法往更正向、更稳定的方向走，这能让自己保持一个更平静、更舒服的感觉，去面对竞技的过程。

当然，心理技能的养成，跟运动技术、生理技能的训练是一样的道理，它不可能一蹴而就、立竿见影，这需要一个练习、调整及验证的过程。但是一旦你发展出一套正确且属于自己的心理技能的训练方式后，无论是面对高强度的比赛，还是工作上的日常挑战，它都可以帮助你保持思绪清晰及平静。

我在职业生涯的历程中发现，在越高层次的运动竞技场上，心理技能训练的强弱，越会突显出其功效与差异。其实，越高强度、高挑战性的运动竞赛，选手的运动技能往往都已在伯仲之间，而决胜的关键，就是心理技能。好的心理技能可让选手保持稳定的情绪，让选手在面对比赛时的心境就如同日常练习一般，大大降低表现失常的可能。

而“自我对话”，是一个提升心理素质的重要关键。在日常训练时，我常进行所谓的“自我对话”，对话的内容一定是正向的、鼓励自己的字词，例如：“我可以的”“这我练习过很多次了”“这没问题的”。当我开始这么做之后，脑袋中所思考的一切，自然而然就会朝着比较正面的方向去发展，让我更积极、有冲劲地去面对每一场比赛。

倘若“自我对话”时一直否定自己、怀疑自己、贬低自己，在真正紧绷的关键时刻，许多怀疑自己、否定自己的想法就会不知不觉地产生，那就可能会扰乱思绪，进而影响在球场上的判断。

“自我对话”并不一定要限制在一定的时间点，可以在我热身时、准备比赛前，甚至于离开球场后、开车、吃饭时……无时无刻，只要我独处时，我都会持续跟自己沟通、跟自己对话。

林萃芬老师于书中有提到可以向运动员学习锻炼心理肌力，提升内在的勇气。我想这个原因是来自，运动员长时间处在训练与比赛的双重压力之下，比一般人更密集、更直接面对竞争的压力和决胜的残酷。单以职业棒球员为例，一星期平均四至五场比赛，一年至少一百二十场比赛，这还不包括春训热身赛、内部对抗赛以及季外的国际赛，一年几乎有超过三分之一的日子，天天都要面临输赢的结果。

决定胜负的关键，往往是在一瞬间，一个对决、一支安打，战局可能就此决定，要不就会被对手翻盘。若运动员的专注度不够、心理素质不够好，在那一瞬间，就无法做出好的判断。心理技能不够稳定，会导致头脑不够冷静，所有该注意的细节，就会被情绪所掩盖，而造成无可

挽回的比赛结果。

为什么心理技能会影响运动员在关键时刻的表现呢？我举个例来说好了：

在棒球比赛中，十比零领先的状况、零比零平手的状况，以及零比十落后的状况，打者站上打击区的心情是完全不一样的。

但打者准备行使的行为内容却是一样的，都是打者站在打击区，准备一球一球地来跟投手对决（当然不同的状况会有不同的击球策略），但心理技能好的打者，在不同局势里，会比心理技能较差的打者有更稳定的挥击动作，不会被情绪给影响。

假如我们把领先、平手、落后等等的状况都拿掉，就只是一个单纯的投手投球跟打者挥击的对决，你投我打，没有分数的压力、没有好坏球的压力，打者本身挥击动作的稳定度就不会被其他的条件干扰。

所以唯有在平日的训练上，把心理技能锻炼到足够强壮，才能让自己站上打击区的时候，不会因为局面、状况的不同，而让自己被情绪带着走，进而影响到身体技能的运作。所以运动员一定要有很好的心理素质，才能保有良好的竞争性。

另外我认为“保持冷静”，是我在面对比赛时最重要的事情之一。特别是战局紧绷的时候，唯有冷静的头脑，才有办法好好地去判断、去解读，思考出好的策略来。

一场比赛中，先发投手、中继投手、救援投手轮番上阵，大约会投出一百五十颗球，这等于捕手要配一百五十颗球。这一百五十次的决策过程中，如果常常被情绪带着走，特别是在比赛落后、开始有负面的想法出现时，我的失察不单单会造成我判断上的失误，更会直接影响到投手与我的配合，以及场上队友守备上的合作。故保持冷静，是我在日常心理技能的锻炼中，很重要的一部分。

另外有一种常见的状况是，有些选手在练习时的表现非常好，但是在遇到大比赛的时候，却表现失常。而有些选手在训练的时候，看起来还好，但在关键时刻，却可以发挥得很好，甚至有超水平的表现。这其中的差距，就是日常对于心理技能锻炼的用心程度。他们都有着一套自己独有的“锻炼菜单”。

个人认为，台湾在运动竞技养成上，从基层培养到成人竞技，甚至职业运动，我们总是花很多时间在生理技术的训练、动作技能的养成，但我们却忽略了心理技能的锻炼，忽视了心理层面的问题。这除了会影响到实际赛场上的表现外，也会直接影响到运动员离开赛场后的日常生活，或是面对人生其他挑战时的反应。

我希望透过林萃芬老师的这本书，能让更多人认清锻炼心理技能的重要性，以及获得专业且易懂的方法，循序渐进地锻炼自己，从日常开始，面对生活及人生。

推荐序
运动生涯是人生奋斗的缩影

洪聪敏｜台湾师范大学体育学系研究讲座教授、
美国国家人体运动学院院士

人生有许多目标，不仅要能存活，还要“活得好”。什么是“活得好”？每个人的定义可能都不一样，但是“健康、成功、快乐”，相信是大多数人活得好的主要成分。然而，要如何得到健康、成功与快乐的人生重要目标？本书提供了一个重要的方法，那就是“锻炼心理肌力，提升内在的勇气”。我喜欢本书使用“锻炼”这个字汇，因为它代表可以“被改变”，让我们觉得有希望可以变得更好，也代表要有方法。以前的人练功如果方法不对，会走火入魔，就像运动训练方法不对，可能会带来运动伤害一样，而用对方法，则可以让您事半功倍。

本书内容主要分成两个部分，第一部分在谈生活中面临的挑战，更重要的是提供许多强化心理肌力的方法。第二部分则以案例来说明与分析各种情况之心理与行为反应以及如何改善的建议。同时作者也大方分享其人生几个阶段自我转型的过程与心路历程，并透过自我反省来领悟出许多可以借鉴的道理。这其中，跟运动员学习是一个有趣的论点。这个论点有趣之处在于不是很多人会想到，但是参考运动员的经验，会是一个有效的学习策略。因为各种领域，都是展现人类与环境互动行为的

橱窗，其间虽有特定性（specificity），但也有共通性（commonality），可以相互借鉴。

运动生涯是人生奋斗的缩影，“台上十分钟，台下十年功”。顶尖运动员如何挺过这超过一万小时的专家之路，而达到其运动生涯的颠峰？这个历程、经验与方法跟人生其他的奋斗有许多共通之处。一个运动员要能成功，首先需要对其运动项目进行作业分析，了解影响运动成绩的技战术、体能、心理素质、环境适应等因素之各自占比有多少。然后考虑自己的独特条件，定下各种长短期目标并拟定达成目标的策略，根据各因素比重安排训练。在这过程中，个人生活纪律、情绪与动机管理、自信心与抗压能力的培养、跟队友与教练的沟通与合作，都攸关训练效果。

而在准备比赛时，赛前竞赛场地之状况与熟悉适应、可能的时差与赛程的适应、对手的情报搜集与分析、各种状况之模拟，都是备战计划内的重要环节。因此可以说，一个成功的运动员，必须要知己、知彼，更要了解环境。这样的要求，不正是我们在求学、工作与生活各方面都用得到的吗？

有效的身体肌力训练，需要根据每个人一开始的肌力状况，拟定适当的重量负荷以及反复次数，并透过合理的休息间隔与营养的补充，来达到增强肌力的效果。要强化心理肌力，也可以参考身体肌力训练的原则，首先要能提供心理负荷条件，并提供应对策略与环境支持，在适应良好（adaptive）的刺激反应循环条件下，心理负荷容量（capacity）提高了，当然适应各种环境要求的能力也就大增了。

竞技运动正好可以提供这样的锻炼环境，因为竞技运动是一个目标模拟训练。参与竞技运动可以让你体验设定目标、专心投入与遵守纪律、面对挫败并从失败中学习、压力下如何获得颠峰表现、管理自我怀疑与负面情绪、看出自己的长处与弱点、展现韧性（resilience & mental toughness）。如果要给下一代一个可以帮助他们适应人生的良好武器，

让他们参与竞技运动、及早锻炼心理肌力无疑会是最佳的礼物。

推荐序
锻炼心理肌力，让它成为你的超能力

林由敏｜台湾中华人事主管协会执行长

在产业快速变动、科技更迭翻转的时代里，不只是工作技能必须强化，每一个人的调适能力也成了无法取代的软实力。综观现今产业界纷纷面临转型、接班等困境，未来充满高度的不确定性，而企业高管的心理健康也备受瞩目。一项国外研究调查发现，约50%的企业主管表示有抑郁症状，甚至比一般人高出30%。他们肩负着经营绩效、风险以及全体员工的温饱，承受很多不为人知的心理压力。

企业高管如何带领员工改变、突破逆境获得成长，实属一大考验。近来新闻报导不乏裁员、劳资纠纷等负面消息，不但容易影响企业品牌形象，更使得团队成员士气低落，HR亦被迫处理员工各式各样的心理状况。

大约在七年前，我邀请萃芬在协会开设员工心理咨询相关课程，当时员工心理问题、纾压等方面开始受到企业重视，人资人员必须具备心理咨询的专业能力，才能在员工发生问题时协助其顺利解决，避免衍生更严重的悲剧。而随着心理健康成为全球趋势及职场显学，企业有责任预防员工过劳与压力爆表，着手规划员工心理健康课程，协助人资人员强化员工的心理素质，并成为引导员工心理健康发展的关键推手！

现今，不仅员工的心理健康备受重视，每一个人锻炼心理肌力、提升内在的勇气的必要性也日益增加！本书分为“找到自己的心理练习”及“一对一心理教练”两大部分，并且深入探讨“情绪转换”“自我突破”“职场人际”“团队激励”以及“公司经营”层面，加上各式评估量表、厘清头绪的问句等实用工具，不论是在个人成长还是职场关系方面，都能让人有所启发、受用无穷。

书中提及，在这个弹性生涯时代，没有所谓的理所当然；越能提升自我效能的人，生涯适应力也会越来越强。依循以往的经验不一定能够巩固现在的发展，甚至还会成为成长的绊脚石。因此，问题分析与解决能力相当重要，同时人们亦必须能够判断何时该坚持，何时该弹性变通。很多企业因为守旧、自我设限，未以开放的心态来面对转型，导致无法适应时代和市场变化，而错过良机或是遭到淘汰。懂得“自我更新”是企业转型成功与否的关键。

临危不乱是每个人都需要学习的心理技能，不论在企业中的哪一个职位，面对突发事件时，都必须要能够镇定地处理突发状况；想要锻炼心理肌力，必须先学习消化负面情绪，并且知道自己要做什么，才能将危机化为转机。

我经常鼓励员工：“成功的人找方法，失败的人找借口。”一件事情如果试一次无法成功，就要尝试不同的方法，不能轻言放弃。书中也提到，当事情不如预期时不要急着否定和气馁，应从失败中汲取养分，调整应对的态度，增加自我的弹性，这样自然能够形成正向循环，提升挫折的容忍力。

近几年来，台湾随着劳动法令变动，劳资争议的问题亦随之增加，上街头抗争、冲突、罢工时有所闻。这种情况不仅容易使员工产生急性压力症候群、导致员工身心负荷过重，也影响组织整体士气。劳资双方情绪勒索、身心俱疲，也不是大家所乐见的情形。

领导人及人资必须找到适宜的对话平台，以情、理、法展开沟通，重新建立彼此的信任感。除了倾听，更要了解员工抱怨背后的心理需求，言谈之中透露出什么重要的讯息能够改善现状，并且建构出完善的机制，避免日后重蹈覆辙，造成组织无谓的耗损。

书中还提到，“妈宝型”员工越来越多，不但让管理者头痛不已，也对其他同事造成困扰。许多不成熟的毕业生涌入职场，也让很多人反映跨世代沟通及管理出现难题，不知该怎么做才能共存共荣。其实这些问题也提醒着管理者必须更新管理模式。用对方法很重要，不同世代的差距、成长生活的背景迥然不同，必须先了解他们的心理与行为才能增加对话的空间，逐步引导、强化他们的责任感及自主性，才能成功跨越世代的藩篱！

每个人面对危机与转型的心理状态不同，心理肌力越强的人越容易为自己找到出路。随着年纪增长和经验累积，从懵懂到逐渐勾勒出清晰的职涯地图，我很喜欢萃芬在书中写的一句话：“成长的重点在于改善状况，而不是追求完美。”也经由每一次的选择，我们能更加了解自己。我也鼓励大家永保好奇心，不要放弃任何能够学习成长的机会，同时也别忘了留点时间与自我对话，引领自己正面迎向每一个未知的挑战！

自序
与全世界的心理脉动接轨

对我来说，不管是咨询室或教室，都是个神奇、孕育各种可能性的空间，虽然地方很小，却能跟全世界的心理脉动接轨。

记得刚开始做员工心理咨询与辅导的时候，企业界的人力资源部门（HR）提出的员工困扰行为，都是加班太多导致员工情绪反弹，要如何安抚员工情绪才能让他们乐于工作。没想到，才过没多久就遇到世界性的不景气，企业想出以无薪假的方式来度过景气寒冬，这个时候，员工又担心无班可上，没有收入该怎么办。

接下来，有些公司无预警被并购，无论并购方或被并方，内心都充满焦虑。很多职位只能有一个人留下来，其他人要不等着被资遣，要不等着被调部门，不知未来前途如何。他们紧锁的眉头、抗拒的表情，仿佛在告诉我：如果工作没了，现在减压有用吗？

此外，更有不少国际级的百年公司或机构面临倒闭或裁员的困境，由于事发太过突然，以前每天都去的公司，现在居然大门深锁，员工陷入极度的恐慌焦虑中，无法喘息。

这一波的景气变迁，还伴随着科技的大幅跃进，从生活型态到人际互动方式都被彻底颠覆，我们进入“智能型手机”的时代，出现不同类型的社群，衍生出许多新的心理困扰。

面对纷乱多变的社会气氛，公司的人力资源部门被迫处理员工各种不同的心理议题，极度需要心理专业人员从旁协助。因而让我有机会可以跟不同类型的产业接触，从科技业、制造业、服务业、金融业到设计文创业，一起理解员工的情绪特质，探索行为背后的意涵，共同理出头绪，找到让公司成长的正向力量。

以往面对的大多是基层员工的心理苦闷、经济压力沉重，但近几年来，则转变成高阶主管的心理健康被经营压力快速耗损。

这十年的咨询历程，真的让我感触良多。我目睹不少叱咤风云的公司瞬间失去了世界舞台，也看到很多原本表现杰出的精英栋梁，在公司变迁的过程中适应不良，或被迫离开。有越来越多的人从“正职、专任人员”变成“约聘人员”，一年一聘。当未来充满不确定感，内心自然会焦虑不安到极点。

归纳这十年来的咨询经验，我整理出五大心理脉动，分别为：每个人都要锻炼强健的心理肌力（psychological muscle）、未来是“弹性生涯年代”（protean career）、学会处理生命中的偶发事件（chance events）、做好“随时成为接受粪水磨炼的小蘑菇”的心理准备、为自己量身打造一个“压力缓冲盾”。以上五大心理脉动我会在本书中一一介绍，也会是未来每个人都需具备的心理处方签。

我感受到自己的使命，想将十年的心理咨询启示分享给有需要的人，让每个想要增强自我心理肌力、提升内在勇气的人，都能量身打造出属于自己的锻炼处方，过自己觉得舒服自在、有成就感的人生。

Part 1

找到自己的心理练习

01 认清新时代的五大心理脉动

近年来世界的变迁速度之快，常让人措手不及。刚开始在企业为员工做心理咨询与辅导时，他们还在烦恼员工无法配合加班，没想到后来竟演变成“无薪假”的景气寒冬。尤其随着科技的大幅进步，人际关系和生活方式皆与从前有很大不同，从而出现了不少新的心理困扰。

归纳这十年来的咨询经验，我整理出五大心理脉动。

心理脉动一：每个人都要锻炼强健的心理肌力（**psychological muscle**）

我的咨询工作不仅是引领者，陪伴当事人锻炼心理肌力（psychological muscle），培养改变的勇气，开发当事人的优点长处，渡过各种险峻的职场环境。我的咨询工作更是预测者，和当事人一起预演未来的趋势情境，让他们可以事先做好心理准备，接受意料之外的挑战试炼。

要想锻练心理肌力，我发现最有效的方式就是跟运动选手学习。

如何快速调整心理，不被输赢、挫折击垮自信心，是很重要的“心理技能”。让自己一直保持高度动机，是成功重要的特质。面对一场又一场的比赛，需要掌握竞技运动心理，懂得设定有效目标的方法，同时做好“心理能量管理”，才能让运动生涯发光发热，留下璀璨的最佳纪录。

心理脉动二：未来是**“**弹性生涯年代**”**（**protean career**）

从咨询经验中我看到的心理脉动是，未来是“弹性生涯年

代”（protean career）。

近年来，全世界很多地区的心理咨询师，都在积极谈论“弹性生涯年代”。那么，我们需要做好哪些心理准备？如何为自己创造想要的机会？如何在变动中增强自我的适应力？

弹性生涯时代（protean career）的特色是，每个人都需要自主自立，注重成长，在变迁中适应，勇于承诺自己，持续补充心理的成功能量。也因此，弹性生涯时代非常需要培养“工作勇气”，注重个人的生涯选择，以及自我的实现，主控权在自己手上，而不是在公司身上。

我加入“自由工作者”的领域迄今已经二十年，专业技能从写作、企业顾问，一直扩展到心理咨询师。期间我经历过所谓的美好年代，“洞察人心”系列的书籍热卖超过二十万册，同时身兼多家企业顾问，工作充实而有成就感。

但我也经历过所有工作在同一时间消失的惨淡岁月。在短短两年内，让从小幸福长大，没有体会过悲欢离合的我，一连遭遇各种不同的失落感，失去工作、失去爱情、失去父亲。

我一直以为自己很坚强，可以从容应付各种挫折。可是，当我遇到一个接一个的打击时，还是会陷入患得患失、极度沮丧的情绪中。走进人生低谷的时候，总是盼望赶快翻转人生：怎么熬如此久还没有到尽头？已经这么努力成长了，何以老天爷没有看到我的辛苦？到底什么时候才能苦尽甘来呢？

当时只有困惑，没有答案。

走过之后才知道，这一切经历的意义。当心灵脆弱无助时，我们需要拥有选择的能量，相信事情会慢慢好转，帮助自己创造出改变的机会。从不同的视角，回顾过往这段惨淡岁月，发现它带给我的最大礼物就是重新认识自己，找到未来生命的意义，成为陪伴人们走过不同际遇的心理咨询师。

心理脉动三：学会处理生命中的偶发事件（**chance events**）

平心而论，人在顺境时，真的很容易低估环境风险，觉得努力认真把工作做好，就能确保未来工作无虞。

不过，在“弹性生涯年代”没有所谓的“理所当然”。学会处理生命中层出不穷的偶发事件（chance events），变成极为重要的能力，包括：能不能从生命经验中提炼出丰富的养分，并转化成未来需要的能力。

心理脉动四：做好**“**随时成为接受粪水磨炼的小蘑菇**”**的心理准备

另一个心理脉动是，每个人都要做好“随时成为接受粪水磨炼的小蘑菇”的心理准备。

会这样比喻，是因为初学者的养成历程其实很像蘑菇，常被放在不见光的角落，还会被各种不同类型的粪水淋身。表面上看起来受尽委屈，实际上脏臭的粪水却给了蘑菇最充足的养分，倘若蘑菇在成长阶段时，被放在日照过多、备受呵护的地方，蘑菇反而会提早夭折。

过往，接受粪水磨炼的小蘑菇都是最基层的员工，但现在，不管做到什么职位，待在多大型的机构，都有可能再度成为小蘑菇。有人于中年转换跑道，一切归零、从头学习；有人是公司政策改变，需要降级重新开始。如果做好“随时当蘑菇”的心理准备，就能欣然接受所有的磨炼际遇，将之转化成宝贵的养分。

心理脉动五：为自己量身打造一个**“**压力缓冲盾**”**

十年的咨询历程中，我看过太多人因为对压力的耐受性太强，而忽略照顾自己的心理健康。

不愿承认“自己会感觉有压力”的人，通常是因为“理想我”期望自己是感受不到压力的强者。也因此，会隐忍压力的人，大多数不满意自己

是个普通人。而这些“不承认的压力”都跑到哪里去了？多半都宣泄到别人的身上，尤其是家人跟属下。事实上，“暴躁易怒”就是典型的压力反应。

在快速变动的年代，每个人都要懂得为自己打造一个“压力缓冲盾”（Stress Buffer Shield），协助自己及时释放压力与焦虑。这面“保护心理健康”的盾牌，有五个部分：

第一个是，累积生命经验（**Life Experiences**），让自己更坚强有力。

第二个是，个人支持网络（**My Support Networks**），内心困惑时，有人可以请教；心情不好时，有人可以安慰；寂寞沮丧时，有人可以陪伴。

第三个是，正向的态度和信念（**Attitudes / Beliefs**），协助自己转换角度，看到不同的见解。

第四个是，健康的自我照顾习惯（**Physical Self-Care Habits**），了解自己的身心状况，找到有效纾解压力的方法。

第五个是，行动技巧（**Action Skills**），压力事件没有解决，压力就不会消失，需要有改变现状的行动技巧。

除了向运动员学习锻炼心理肌力、为自己量身打造压力缓冲盾，学会在“弹性生涯年代”里拥有选择的力量，重新认识自己，并找到生命未来的意义，也将会是每个人未来必修的课题。

02 当你被“害怕”包围：靠自己的力量改变破坏性的讯息

诚实地问问自己：有没有被“害怕”包围？害怕被人拒绝、害怕犯错失败、害怕别人的眼光、害怕改变、害怕失去、害怕死亡失落。

有趣的是，勇气的核心就是“害怕”，亦即我们对危险、失败、失望的回应。

“害怕”时会想要“控制”

当我们感觉害怕的时候，就会想要自我保护。最常见的保护方式包括：自我控制或是掌控他人。

我在咨询的过程中发现，很多人的能量都花在“自我控制”上，每件事情都要预先做好规划，试图掌控未来的发展。

有些人是做事情的顺序必须完全符合自己要的，不能有一丝一毫紊乱，不然就要花很大力气重新安排。有些人则是所有的细节都要很清楚，为了记录每个细节，自然要花很多时间。也有些人是物品的排列顺序都要整齐划一，衣服要分不同的颜色放置，碗盘要从大排到小，不能忍受任何失控。

除了控制自己，更辛苦的是掌控他人，期望别人每件事情都给自己回报，规定别人按照自己的做事方式行事，要求别人遵守自己的规范，甚至想要掌握别人的行踪。

“害怕”隐藏着“敌意”

“害怕”也常常隐藏着“敌意”。当我们不安时，常常会忍不住跟别人

做比较："别人有我没有，怎么可以？我一定要比他更厉害。"

"比较"和"竞争"的背后，其实躲着"破坏性的感受"。工作时受到"比较"和"竞争"驱使的人，会特别执着于追求"丰功伟业"、期盼自己"一枝独秀"，成为"与众不同"的人。

最常出现的状况是："我的学历比较好，怎么可以安排我去做小喽啰的工作，这样不对吧？我要换部门。"或是认为："我对公司的贡献比其他同事高多了，他们差我太多了，薪水当然也要比他们高才行。"

竞争心强烈的人，无论做什么事情都渴望被人赞赏、被人认同，越是想藉由成功来克服不安，对失败的恐惧就会越强。

"害怕"会造成"停滞不前"

当内心害怕失败，反映在行为上就会停滞不前。很多人恐惧陌生的事物，害怕以后要面对的问题比现在多，一想到未来困难重重，觉得自己没有能耐面对，干脆放弃算了。

当我们害怕出错时，常常会跟别人说："我不晓得要怎么做，我可不可以不要做？"或是想要换别人来做："可以换资深的同事来做吗？我可能无法胜任。"或是用过去的失败经验来拒绝接受交付的任务："上次客诉，我觉得好可怕，让我有不安全感，我很怕拖累大家。"

何以会认为自己是人生的失败者呢？起源往往是因为从小不断被灌输某种破坏性的讯息：

> "你不行啦，什么事情都做不好。"
>
> "你的动作那么慢，我来帮你做比较快。"
>
> "你缺乏判断力，经验也不足，所以要怎么做，我都帮你想好了，你只要照着做就好。"
>
> "你好可怜，从小爸妈就不在身边，才会这样。"
>
> "我再给你一次机会，你最好表现好一点。"

“再不听话，你就试试看！”

这些讯息都不断在暗示我们：“你没有办法做好。”

现在我们需要靠自己的力量改变这种破坏性的讯息。勇于面对自己内心的纠葛，才是真正的解决之道。当我们处在愤怒与恐惧中，自然无法区辨：这件事情，什么是最重要的？背后的意义是什么？

“害怕”产生“没有理由的焦虑”

很多人的生涯遇到瓶颈，探索背后的原因后发现，其实是内心渴望赢过别人，为了达到“赢过别人”的目的，就会变得很难做决定，也不敢冒险，因为做错决定，就被别人说中了，也就代表自己输了。

当“内心害怕”超过“真实危险”，就会变得很焦虑。“焦虑”是我们渴望追求优越却感到不足的反应。当“害怕”大过“问题”，就会导致适应不良。很多人会出现“没有理由地害怕、焦虑”。

我在这几年的咨询经验中发现，有愈来愈多拒学或是抗拒工作的人。当我们没有工作的时候，很自然地，就要依赖别人提供生活所需，这个行为意味着“社会情怀较低”，但是“自我兴趣却很高”。

倘若我们从小生长在过度骄纵宠爱中，或是家人常常传递负面、敌意讯息，又或是缺乏爱与温暖的环境中，“害怕”的情绪就会被增强，以致于长大后无法面对自己的生活任务，潜意识中我们就会运用各种方法让别人来满足自己的需要。譬如说，潜意识中我们会让自己受伤：“我的脚受伤了，医生说我需要时间休息。”让别人有机会照顾自己。

咨询的过程中，很常听到家长告诉我：“孩子没有安全感，所以我要陪伴他，让他有安全感。”真正的安全感是，即使家人不在身边，仍然可以上学、工作、出游。如果越陪伴越退缩，或许就要觉察“陪伴”里隐藏着什么让人退缩害怕的暗示，令我们裹足不前。

“害怕”形成冷漠麻木

当我们被恐惧和焦虑淹没，不知道该怎么办的时候，有些人会躲在冷漠麻木中，对任何事情都表现出“无所谓”“不要管我”的态度。人际互动的时候，他们常常会强调：“你们不要管我就好了。”或是表示：“你们就当我不存在好了。”

一旦跟周遭人的互动变得越来越冷漠，开始对别人抱持敌意，把别人的行为都做负向解读，总觉得“别人不理自己”，渐渐地，对自我的关注就会越来越高，“关心自己”远远超过“关心别人”。

释放恐惧与限制

在专业训练的过程中，我们都需要接受心理咨询，探索自己内在的恐惧与限制。当我们了解自己的想法、情绪后，才不会把自己的议题投射到当事人身上，干扰咨询历程的进行。

当自己成为求助者时，才知道求助的过程并非如此轻松简单。光是要拿起电话预约，就在心里挣扎许久，不断想着什么时候打电话比较适合呢？要怎么开口呢？什么特质的咨询师适合自己呢？对方会问我哪些问题呢？

真的没有想到，求助的过程会历经如此大的挣扎起伏，需要下这么大的决心。这个时候，心里开始佩服当事人的勇气：原来“求助”需要鼓起如此大的勇气。

很多当事人都曾经告诉我，在踏入咨询所前，内心充满恐惧不安，不知道会面对什么样的自己？是不是问题大到没救了？人生还可能变好吗？听了他们的心声，我也会回馈：面对自己就是最大的勇气。

阿德勒认为，消除恐惧与冷漠最佳的解药，就是“社群感”（community feeling）。因为当我们不认同自己的时候，也会不认同别人。如果我们可以心平气和，好好跟自己相处，就能随心所欲跟别人互动。

“不怕”，就从跟自己相处开始，勇于面对自己内心的纠葛，就是勇气的表现。

03 跟运动员学习锻炼心理肌力

在所有的职业中，职业运动员最需要强韧的心理肌力（psychological muscle）。几乎每个成功的运动员，都是从小开始长期接受反复严格的训练，成果却要在短短几秒钟或几十分钟内呈现出来。无论技术多么高超，只要成绩不如别人，就要接受“输了”的结果。

在高压的状况下，运动员很容易表现失常，一个分心就失误了，一个紧张就失手了。所以，如何全神贯注投入比赛，同时又能让情绪快速平稳，立刻镇定下来应对比赛，不会因为刚刚的失误而影响全局，是左右胜负的因素。

很多运动员都曾经面临生涯瓶颈，因为运动受伤而被迫中断赛事，因为表现不如预期而再度坐上冷板凳，等等。

如何让自己享受竞赛过程，不会患得患失，比赛结束后继续投入辛苦训练，可说是影响职业生涯长短的关键。倘若熬不过考验，很多红极一时的明星运动员，会为了想要马上解除现实的挫折感，而沉迷赌博、酗酒、药物、性爱中，罹患成瘾症而不可自拔，从此人生过得荒腔走板，让人不胜唏嘘。

要评估一个运动员可不可以成为顶尖的运动员，最重要的是观察他陷入低潮的应对之道，以及心理肌力的强弱。

在新闻上每每看到运动员上台领奖牌时喜极而泣，这泪水中包含多少汗水与孤独，不只令人动容，其精神也值得我们学习。

自我对话影响表现

他人的期望会影响运动员的表现。

咨询的过程中，我发现很多人从小就背负沉重的期待压力，在家长“望子成龙、望女成凤”的殷殷盼望中，慢慢地，我们会自动把大人的期望内化为“自我对话”。

《深夜加油站遇见苏格拉底》这部描述体操选手奋斗历程的电影，可说是探讨“运动心理”的代表作，里面可以听到运动员的经典自我对话：

“如果没有取得资格，我永远都不会原谅自己。”

“教练觉得我一无是处，我是个一无是处、没有用的东西。”

“为什么我做不到？我是个废物。”

这些“自我对话”会如影随形跟着我们，无时无刻不在影响我们的心理运作。

“自我对话”ABC模式

发生压力事件时，我们都会认为是“这件事情”导致我们产生压力、不舒服的感觉，但其实是我们“脑中的想法”造成紧张不安的情绪。

“压力事件A”并不是情绪反应或行为后果的原因，我们对事件抱持的“非理性想法B”才是真正的原因。也就是说，是我们对事件的想法导致情绪和行为的后果，而不是事件本身造成的。

譬如说，在球场上，常常听到下面两种“自我对话”：

第一种“自我对话”是：我一定要打好，不能搞砸。

第二种“自我对话”是：我已经做好准备，知道要怎么表现。

第一种自我对话很容易产生焦虑，带来压力，进而导致破坏性行为，让球员产生紧张、心慌的情绪，降低专注力，连带对球的反应也会变慢。

第二种自我对话则能带领自己迎接挑战，形成建设性的行为，让球员更专心、更有自信地打球，可以对球快速做出反应。

[小练习]向运动员学习自我对话

“自我对话”虽然不会影响事件发生与否，但是却会影响事件发生时我们的应对之道。

举例来说，如果我们的自我对话是“上台报告绝对不能停顿，一停下来就会被别人看笑话”，这样的“自我对话”会让我们太过在意别人的反应，如果台下正好有人面露笑容，就会担心刚刚是不是讲错话，让别人觉得自己“很好笑”。由于对自己的每一个动作都太过注意，反而容易表现失常，引发沮丧的情绪。

如果我们能以一个有效的、理性的、合适的思考，代替无效的、非理性的、不合适的思考，便能挑战成功，产生“新的效果E”，并带来“新的感觉F”。

另一个有效降低“自我对话”破坏性的方法是，先暂停破坏性的想法，就像让计算机关机一样，让思考暂停，也可以让情绪不受影响。以下是完整、积极的自我对话过程：

A：activating event，发生的事件；

B：belief，人们对事件所抱持的观念或想法；

C：emotional and behavioral consequence，观念或想法所引起的情绪及行为结果；

D：disputing intervention，挑战“不适当、无效的想法”；

E：effect，咨询或治疗效果；

F：new feeling，咨询之后的新感觉。

运动员饱受长期与急性压力之苦

大约有百分之二十到三十的运动员饱受长期压力之苦，像是跟好朋友同场竞争的压力、比赛表现优劣的压力、各种大小压力的累积，以及

受伤恢复状况好坏的压力。

也有很多运动员在比赛后期体力用尽，或无法突破长期严苛训练的疲劳障碍，便会产生强大的身心压力。再加上，运动员需要到处旅行比赛征战，也常会导致睡眠质量不良，造成恶性循环，总觉得疲惫不堪。

当压力太大或过度紧绷的时候，运动员就会觉得比赛很无趣。还有，不少运动员跟情人分手时，一样会情绪起伏很大。运动员需要花很多时间和精力练习，特别是集训阶段，都要住在集训中心，比赛时又要到处南征北战，基本上已经很难有时间经营感情，如果又把压力宣泄在情人身上，自然更不容易维系感情。

因此，运动员是否可以放松与增能，就是致胜的钥匙。

放松是多功能的心理训练工具

运动员很容易因为情绪而影响比赛结果。通常情绪发展的路线是，从紧张焦虑、心烦意乱或是过度活跃开始，如果没有适时放松，慢慢地，情绪会变成缺乏朝气、迟钝、消极的状态。

在《深夜加油站遇见苏格拉底》这部电影中，当男主角焦躁不安，对自己感到怀疑的时候，不仅会反复做恶梦，还会半夜睡不着，经常需要出门去透透气。如果压力仍然无法释放，男主角会骑快车，跟朋友喝酒，或是透过性爱宣泄压力。

现实生活中，很多运动员也是选择用同样的方法释放压力，结果跟电影中呈现的状况一样，压力依然存在，甚至会带来灾难。

事实上，放松最佳的状态是，要懂得“完全放松”与“快速放松”两种方法。

“完全放松”需要花费比较长的时间，大约十到二十分钟以上，让身心达到完全放松的境界。

运动员平常就需要练习达到经常性的完全放松，这样在比赛最激烈的时候才能做到快速放松。在比赛的情境中，运动员需要在几秒钟内让自己快速放松。上场前做十到十五秒的身体放松，有助于心理的镇定，让自己专注于比赛。因为当交感神经过度活化时，身心会变得焦虑、心跳加快、紧张冒汗、呼吸喘不过气来，就会影响表现结果。

一般最常用的放松策略有腹式呼吸、全身肌肉放松训练法、渐进放松训练法、意象放松、音乐放松。规律的呼吸可以让运动员保持沉静，有效降低焦虑，大幅提升专注力，让精神得到休息。

[小练习]向运动员学习放松

虽然一般人不用上场比赛，但也有很多紧张时刻。例如，很多人都有考试压力，或面试之前焦虑到睡不着，或被上司检讨到做恶梦，或开会时上台报告紧张到胃痛，或被催促达到业绩时紧张不安。

所以，放松对我们每个人的身心健康都很重要，它既可减少不必要的肌肉紧绷，更能降低交感神经过度活化，让我们集中专注力，产生心理镇定的功效。

·音乐冥想法

听音乐的时候，身体如果能响应节奏的快慢，随意舞动肢体，让身体融入音乐的旋律中，更有助于甩开压力的束缚。

在“音乐”的旋律中，感觉心灵是平静的，肌肉是放松的，全身仿佛刚洗完澡般清新舒畅，记得，让自己停留片刻，体会真正的宁静。

·创造冷静的心理

我们每个人都可能会遇到慌乱、不知所措的时候，越是重要的关键时刻，越需要静下心来面对。

想要获得冷静的心理状态，第一步，先静止不语。将注意力与觉察力放在呼吸、感知、耐心、信任上面。运用“知觉”取代“思考”。从心理能量的角度，注意力灌注在哪里，哪里就会开花结果。尽可能把注意力放在呼吸上，体会空气进入身体的感受，从头部开始，慢慢觉察整个身体的感受。同时配合正确的呼吸。呼吸可以帮助我们觉察身体的状态。

腹式呼吸可以有效清理情绪、宣泄不舒服的情绪。心律呼吸可以让心静下来，帮助我们让头脑关机，快速消除疲劳感。感恩冥想呼吸，可以产生内在力量。情绪冥想呼吸，可以有效让波动的情绪平静下来。

也可以把注意力放在口中的食物上，让它在口中翻滚，用舌头去感受它，细嚼慢咽每一口食物，慢慢享受其中的滋味。

专注于享受生活的过程，有知觉地去做每件事情，与自己的心灵亲密对话，清楚自己的身心状态。每个“当下”都是全新的，“已知”中仍有新的可能性，对未知保持开放的态度，自然可以让自己静下心来。

充满能量的意象增能法

跟“放松”相反的就是“增能”，让身体产生活化作用，提高大脑的活动，准备好应战。

“增能”可以帮助运动员做到生理觉醒、促进专注力、提升自信心。“完全增能”的方法包括：激励式呼吸、意象增能法、音乐增能法。

运用“意象增能法”提升运动员表现的例子中，最为人所津津乐道的是，一九八四年的洛杉矶奥运，加拿大的运动选手们接受心象练习的心理训练法后，相较于前一次奥运的奖牌数量，激增到四十四面奖牌。这让大家开始认识到心理训练的重要性。

[小练习]向运动员学习增能

在人生某些重要时刻，我们也需要“增能”，让自己可以既专注又自信地完成任务。

在咨询的过程中，我常常带领当事人做“意象增能法”，让他们想象在某个美好的情境中，感觉自己精力充沛、充满能量的最佳状态，然后记得这样美好的感觉，储存在脑海中，这样在需要的时候，随时可以唤起充满精力、能量的感受。

除了增加心理能量外，“意象增能法”也能运用来克服恐惧。譬如，带领当事人想象，如果有一天可以不再害怕，能够自在面对自己恐惧的事物时，那个时候的自己是什么样子？

我们的大脑拥有很神奇的力量，光是用想象的，看到自己有勇气的样貌，我们的心理就产生了面对的能量。当然，心理咨询师本身拥有“信任的能量”也很重要，发自肺腑相信当事人可以透过“意象增能”来改变自己的人生，进而催化当事人的改变。

懂得设定目标，才能成为顶尖运动员

想要成为顶尖运动员，就要懂得设定目标，有效的目标设定，最好是“表现”和“过程”相互配合，这样可以同时增进“控制力”与“灵活性”。

所谓“控制力”指的是，达到自我成功，完成特定的行为，接受“赢得比赛不在自己控制范围”的心理弹性。而“灵活性”，则是为自己创造最好的挑战空间。

三种有效目标的设定方法

究竟设定的目标有没有效果？其实很容易判断：运动员能不能集中专注力在明确的任务上？是否能够不断增加努力与练习的强度？能不能持续面对困难与失败？可不可以持续激励自己挑战目标？

不妨自我检查一下，通常都用下面哪一种方式设定目标？

以结果目标（outcome goal）为导向：渴望胜过其他竞赛者，拿到更高的名次，最好是赢得第一名。运动选手如果只论成败，只在意输

赢，很容易形成“不稳定的自信心”，毕竟冠军只有一个，有时候赢得比赛并不在自己的控制范围内，“非赢不可”反而会降低我们的挫折容忍力。

以表现目标（performance goal）为导向：会全力追求个人表现，如跑得更快、掷得更远、投得更准。

以过程目标（process goal）为导向：着重于精进运动表现的技术、形式、策略。如果可以把“表现目标”和“过程目标”相互配合，将问题视为学习成长的机会，就可以逐步改善整体表现。当运动员的技术超越其他选手，自然可以赢得比赛。

多样化的目标设定

多样化的目标设定又比单一目标设定更容易成功。

设定“团队目标”，可以有效提升整体表现的成果。不过，从心理的角度来看，倘若只有团队目标而没有个人目标，就很容易产生社会懈怠现象（Social Loafing），降低个人努力的动力。

而设定“个人目标”，最好让团队中的每个人都能够为特定表现负责。

SMART设定目标原则，逐步达成目标

S（Specific）具体的：规划目标要具体、明确，同时增进表现的质与量。像是每周三次，一次三十分钟的中等强度训练；或是改善罚球的命中率；改善步法技巧。

M（Measurable）可测量：目标评估是设定目标时最关键的因素，规划要可以衡量、可以比较、能够评估进度。例如打击率从百分之十提升到百分之十五，每天走一万步等。

A（Attainable）可执行：目标设定必须是可行的，先考虑客观状

况，以事实为依据，可执行、可达成，而不是无法达成的梦想。譬如，短期目标最多不超过六周，规划三到四个步骤，达标率最高。

R（Recording）可记录：把实行的过程详细、清楚地记下来，一方面掌握进度，一方面找出问题。

T（Tracing）可追踪：规划实施后，如果不追踪，可能会流于形式，最后宣告失败。

有目标的旅程，能让我们悠游自在、较无牵挂地享受当下。

[小练习]向运动员学习目标设定

我们大多数人都知道要设定目标，可是要如何设定目标，却往往没有头绪。所以，当我深入了解运动选手设定目标的各种技巧，也了解目标背后的心理动力后，真的觉得非常值得我们学习。

举例来说，我想写一本书稿，就会思考如何设定目标，帮助自己一步一步完成。长期目标是写一本书稿，分割成短期目标时，我会使用SMART目标原则，例如，一个星期写多少字数，一个月进度多少，如果进度落后如何补救，预计写多久时间，大约什么时间出版，逐步达成目标。

而且设定目标的时候，我也会根据自己过去的经验，发觉自己的个性需要有人催稿，写作效率最高，因此我也会想办法开个专栏，让编辑来协助我设定截稿日期。同时也会想想如何把“表现目标”和“过程目标”相互配合，像如何呈现心理专业，何种写作格式比较吸引读者，哪一家出版社跟我的理念比较相投。

无论天分高低，有目标者的成功概率都大于无目标的人，尤其是符合自我需求的目标，是自己想要的，不是被别人强迫的，达成目标的过程兼具乐趣与意义，自然得到成就感、快乐感与满足感。

设计适度困难的目标

设计适度困难的目标，不仅可以激发运动员最大潜力，还能持续性地努力。

每次的困难目标大约提升百分之五至百分之十五的难度就好，不要超过前一个成就太多，这样可以增加成功经验，同时降低压力，对增强自信心很有帮助。

但设定的目标也不宜过度简单，需要用心去完成目标，一方面会较有成就感，另一方面亦较能够负起责任、提高自尊。

倘若觉得目标太过困难，调降目标的原则是，最好避免在表现不佳或缺乏动机的时候调整，这样才不会动不动就因为自认为“我做不到”便放弃。

[小练习]向运动员学习前进动力

很多想要进步的人，都把目标设得太高。让自己累积太多挫折感，反而达不到目标。

咨询的过程中，我常带领当事人设定适度的目标，方法其实很简单，从“做到的”开始，先让当事人自我赞美：“我觉得自己做得不错的地方有哪些？”然后带领当事人整理成功经验：“我是如何做到的？”这样下次他就可以复制成功经验。再引导当事人为自己设定进步的起始点：“我对自己表现满意的程度是几分？”

接下来就可以设定进步的目标：“我希望进步到几分？”并且转化成具体的步骤：“我觉得多做些什么，可以更符合自己的期待？”

这样自然可以引发成功心理，让自己不断产生前进的动力。

正面聚焦的目标

在起伏不定的运动生涯中，一两场的比赛失利，还不至于打击到自信心，但如果一连半年都打败战，就很可能会动摇自信心。

对运动员来说，设定长期目标的功能，是为了避免因短期失败而感到灰心丧志。优秀的运动员不会因为输或赢而评价自己，他们会设定长

期目标，评估自己的表现，重视比赛的质量，看到自己的进步。

[小练习]向运动员学习正面聚焦

心理学家戴维·华生（David Watson）在研究正面情绪时发现，拥有快乐和其他正面情绪的关键，是努力追求目标的“过程”，而不是完成目标的“结果”。

咨询的过程中，我也深刻感受到，一个人可不可以看到自己的成长和进步，是非常重要的成功特质。

看不到自己的进步就很容易感到焦虑、挫折、不信任自己；看得到自己的进步，不仅对自己有信心，对表现也会有较高的满意度。

锻炼“心理技能”挑战极限

“羽球天后”戴资颖在接受电视访问时表示，她从小跟着热爱羽毛球的父亲一起打球，大人打球，小孩也跟着打。小学开始练球，小学六年级时已经没有对手，这个时候，父亲决定让她升级，跟年龄更大、球技更好的选手一起比赛，她又再度尝到输球的滋味，从此也接受输球的挫折。这个训练过程，可说是呼应“练习目标”的功能。

“练习目标”可以帮助我们增强“心理技能”，提升我们的聚焦及专注力，激励自己挑战自我极限，增强超越的动机。

另一位棒球界的超级运动明星，铃木一朗的练习历程也很值得我们深思。铃木一朗在三岁时跟父亲说想要打棒球，当时父亲花了半个月的薪水买了一副棒球手套给他，还告诉他：这不是玩具，而是工具。从此以后，一年三百六十五天，铃木一朗每天都要去公园练投五十球、打两百球、守五十球，无论天气多么寒冷，铃木一朗多么想玩，都不能调整、更不能松懈。

在马林鱼球队总教练丹·马丁利（Don Mattingly）的眼中，铃木一

朗“每天都在球场上丢球，不断求进步，并且从未停止。有些球员会觉得倦怠或是偶尔停下练习，但他日复一日从不休息，这都展现了他对于棒球的热爱。”

但是众所皆知，铃木一朗跟父亲的关系非常疏远，完全没有互动，回忆父亲训练自己的过程，他也认为“严格”与“虐待”只在一线之间。

从教练和队员的叙述中，会发现铃木一朗有些强迫性人格倾向，像是固定用订制的盒子装棒球，每次踏上球场前都会清洁、擦亮手套。从纪律的角度来看，铃木一朗可说是达到极致；但从弹性的角度来看，他似乎没有什么空间；若从放松的角度来看，他则是从来没有松懈过。

事实上，“心理技能”的训练需要持续整个运动生涯。大多数的运动员在一般状况，或是低度压力的竞赛里，“心理技能”都可以从容应对，可是在高度压力的情境中，表现往往不如预期。

上场竞赛时，为了追求最佳表现，需要强化的“心理技能”包括：落后慌乱时保持镇定，不管什么状况下都对自己有信心，知道怎么做好压力管理。退休之后，需要帮助自己调适心理，重新设定人生目标。

很多红极一时的运动员走出运动场后，往往不知道自己还能做些什么。即使是缔造泳池传奇纪录的天才型运动选手菲尔普斯，当他决定在伦敦奥运退役，离开游泳舞台后，他从此停止训练，生活不知所措，体重开始暴增，沉迷酒精、毒品、赌博，连一手训练他的教练都劝不醒。走过迷惘混乱的岁月，菲尔普斯又重新振作，再度于里约奥运夺得金牌。

“心理技能”的终极目标，是锻炼“自适应”的能力，做好自我管理，帮助自己达成短期目标与长期目标。像“台湾之光”王建民[1]无论是否上场比赛，都不间断自主训练。他曾经表示：“我只是想要证明，只要我努力，就一定有机会重新上去（大联盟）[2]。”这股自我管理的毅力，真的很令人佩服。

锻炼“心理技能”的过程中，保持乐趣也是很重要的，享受练习的过程，对自己感到满意，比赛后有满足感，才能够源源不绝地产生心理能量。

[小练习]向运动员学习危机管理

不只运动员，我们每个人都需要“心理技能”。它使我们能够镇定地处理突发的危机事件，自信地表现专业能力，及时地消化压力，随时做好自我调整。从确认问题到自我承诺，每个步骤都能确实执行，并做好环境管理，最终类推到所有的状况中。

让我印象深刻的危机处理事件是，一架飞往达拉斯的西南航空班机，因为左发动机在接近一万米的空中爆炸，女机长舒兹（Tammie Jo Shults）镇定跟塔台通话的过程。

当航管人员问到飞机是否着火时，舒兹以平静的声音回答：“没有，飞机没着火，但失去了某些机上部件，他们说机上有个洞且有人掉出机外。”舒兹清楚表示机上有乘客受伤，并请医疗人员在飞机降落后与他们会合。飞机安全降落之后，舒兹还花时间亲自跟机上所有的人谈话。

这位女机长的声音，展现了最强的“心理技能”，临危不乱，发挥专业优势，带领全部的人平安降落。

想了解自己的“心理技能”如何？不妨做做下面的“心理技能”评估量表，看看有没有什么地方需要再自我锻炼。

“心理技能”评估量表

1. 聚焦专注：无论在什么环境或状况下，都可以专注于当下，聚焦于手中的任务。（一到十分，给自己几分？）

2. 适应困境：遇到瓶颈或挫折，不会自我打击，也不会退缩却步，对内可以自我增能，对外也能寻求资源协助。（一到十分，给自己几分？）

3. 压力适应：面对压力时，懂得运用有效的方法，释放身心压力。

（一到十分，给自己几分？）

4. 目标设定：知道在什么状况下为自己设计适合的目标，并且评估目标达成程度，使目标发挥作用。（一到十分，给自己几分？）

5. 成就动机：可以持续保有前进的热情及超越的动机。（一到十分，给自己几分？）

6. 适应教练（主管）：可以跟教练或主管双向沟通，说出自己的目标、挫折及感受。（一到十分，给自己几分？）

7. 免于抑郁：懂得转换情绪的有效技巧，不会让自己被无力感包围。（一到十分，给自己几分？）

8. 流畅感觉：有方向、有目标地挑战自我极限，同时也保有生活乐趣。（一到十分，给自己几分？）

9. 心理韧性：情绪控制良好，可以自我激励、唤起自信心，与团队和谐相处。（一到十分，给自己几分？）

10. 自我调整：可以自我控制、自我投入、自我整合，不会陷入矛盾冲突中。（一到十分，给自己几分？）

※ 根据上面“心理技能”评估量表的分数，你不妨针对自己想要增强的部分，跟信任的亲朋好友聊聊，或是找心理咨询师一起讨论，进一步找到提升“心理技能”的方法。

得到正向的竞赛经验很重要

在运动场上，由于承受高度的压力，教练和运动员往往会以求胜为目标。获胜虽然重要，但也要评估付出了什么代价。

拼到牺牲健康，值得吗？

只求胜利，忽略个人发展、家人朋友关系，值得吗？

为了求胜，不择手段，甚至危害对手的健康，值得吗？

运动生涯发展的过程中，教练要确保运动员得到正向的竞赛经验，是很重要的。观看赛事转播的过程中，你不仅可以看到运动员的心理技能，更能观察到运动员获得的是“正向的竞赛经验”还是“负向的竞赛经验”。

如果是“正向的竞赛经验”，运动员会展现公平比赛的意识，不会试图走旁门左道赢得比赛；在比赛的时候，也会展现正向的人格特质，透过比赛精进技巧。

倘若是“负向的竞赛经验”，就会出现不良的人格特质，像是情绪失控打人、缺乏团队精神；或是形成扭曲的想法，总是在抱怨不满，老是认为资源分配不公平；也会变得没有责任感，赛前喝酒熬夜，或是任意退出比赛。

当运动员成为注目的焦点，变成运动明星之后，很多诱惑就会开始出现，无论是金钱或性爱，假如没有培养正向的人格特质，就很容易迷失，葬送大好运动前程。有次我跟运动心理专家洪聪敏博士讨论影响运动选手生命长短的关键因素。根据他长期的观察，最重要的，就是纪律跟品德。

因此，要成为顶尖的运动员，不只要磨炼运动技能，更要锻练生活技能，同时让身体、心理、社交、情绪、道德各方面均衡发展。持续保有比赛的热情以及健康的性格，才能让专业的道路走得又远又长。

[小练习]向运动员学习攀登顶峰

在人生的舞台上，也有很多竞赛的场景，最常见的是业绩竞赛、晋升竞赛。“正向的竞赛经验”可以让我们累积实力，攀登专业的顶峰，如退休的“台湾央行”总裁彭淮南就是代表人物。

相对的，为了赢取资源获得升迁机会，不惜发动办公室斗争，发黑函攻击别人，开会时对同事咆哮，使用情绪语言霸凌别人，孤立别人赢得权

力，都是“负向的竞赛经验”。短期内似乎得到很多好处，可是长期下来反而不利于身心健康，这会扭曲我们的人格特质。对别人产生敌意，会让人变得越来越没有安全感，越来越不快乐。

追求卓越比赢得胜利更重要

成为顶尖的运动员，追求卓越比赢得胜利更加重要。追求卓越不是一条直线进行的道路，而是高低起伏、不可预测的，考验着运动员的韧性跟决心。

提到篮球，很多人的脑海中马上浮现篮球之神迈克尔·乔丹（Michael Jordan）的身影，这位最有价值的球员，不管是在球场或商场上都经营得可圈可点。但他的篮球生涯也不是一帆风顺，初入联盟时曾经被老球员抵制，后来历经扣篮落地摔伤被质疑“是否还能飞”的危机插曲，甚至因为对篮球失去热情突然宣布退休，也遭遇父亲被刺杀的创伤，但这些挫折都没有阻碍他追求卓越。

一场精采的比赛，高超的竞争者懂得在竞争中合作。竞争与合作是相辅相成的，双方尽力在比赛中追求卓越，激发彼此最大潜力。对运动员而言，成功的起跑点是热爱比赛、享受学习的过程、熟练困难的比赛技巧、开心参与竞赛、对努力达到目标有荣誉感。

“追求卓越”还能够帮助我们突破限制。对所有运动员而言，年龄都是不可逆的限制，无论是天赋再高的运动员都必须接受这个现实。然而，有“三分球王子”称号的NBA球星安德烈·英格拉姆（Andre Ingram）却打破了这个限制。他在NBA发展联盟奋战十年之后，终于在三十二岁高龄时成为湖人队的一员，连媒体都形容他“追求卓越”的故事可以写成剧本，拍成励志电影。

教练卢克·沃顿（Luke Walton）看着英格拉姆一路奋战，非常肯定他的精神。教练告诉全世界的球迷：英格拉姆能够激励我们的球员以及所有的运动迷，他只是专注于自己的训练，并且争取到机会，接着发挥

实力，奋斗的过程适用于我们每一个人。

在电视上看到英格拉姆满脸笑容地感谢教练的时候，我真的觉得他拥有强健的心理肌力。

[小练习]向运动员学习不断超越

其实不只是运动员，任何领域的菁英都一样，成功不是结果，而是一个旅程；成功不只是赢得比赛，而是不断地进步。因此，努力学习与追求进步才是根本之道，获胜只是卓越的附带结果。

追求卓越的过程中，自我觉察（self-awareness）的敏锐度很重要，了解自己可以帮助我们加快学习，增进技巧融会贯通速度，提升成功率。想要增进自我觉察的敏锐度，不妨常常思考自己的价值观，观察自己的想法和行为。

你的价值观和行为一致吗？

有没有想的和做的不一样？

行为有没有偏离常轨？

有没有觉得别人的提醒很刺耳？

有没有一直在为自己辩护？

面对无数选择时，倘若能忠于自己的价值观，那么在做决定时，价值观就会帮助我们排出优先级，清楚什么对自己是最重要的，更快做出与价值观一致的决定。

咨询的时候，我经常听到当事人懊恼地说：“很后悔当时没有忠于自己的价值观，现在选择的生活并不是自己想要的。”

被别人的价值观牵着鼻子走，会让我们感觉不到自己存在的价值。可是，当我们的行为偏离常轨时，则会觉得别人的提醒特别刺耳，然后不断为自己辩护。如何区辨这两者的差别，可说是幸福与否的关键。

做好“心理能量管理”减少身心耗损

我们的心理能量是会流动的，如果心理能量流动到焦虑不安，害怕

输掉比赛，那就没有能量流动到专注练习。如果心理能量流动到自责懊恼，就很容易因为过度练习而受伤。

运动员成名前与成名后，心理能量流动的方向也会改变。有些明星运动员的能量会流动到外务活动，自然就会排挤练习的时间。有些运动员的能量流动到如何成为全场注目的焦点，难免会分心、没办法专注于比赛。

倘若运动员的心理能量流动到忌妒，就会陷入比较的漩涡里，靠着不平和愤怒的情绪驱动自己赢得比赛。心理能量的耗损，往往不会在当下立即显现，而是会慢慢失去动能。

[小练习]向运动员学习管理心理能量

无论是演讲、课程、心理咨询，我常常发现很多人的心理能量都流动到担心、焦虑、烦恼，而没有流动到此时此刻正在进行的事情上面。要知道自己心理能量流动的方向，可以检查下面这四个心理需求。

第一个心理需求：是否拥有乐趣，感觉潜能被激发？

第二个心理需求：是否感觉被团队接纳？拥有归属感？

第三个心理需求：是否同时拥有控制力及自主性？

第四个心理需求：是否感觉自己是有能力的？充满能量的？

做好“心理能量管理”，既可让我们的潜能做最大发挥，同时还能拥有身心舒畅、心情愉快、精神饱满的能量。

04 让心理能量流动到对的地方

童年时代的四大行动目标

很多人生涯发展不顺利，是因为心理能量放错地方。把心理能量放在抗拒的人，就没有能量流动到学习改变；心理能量流动到焦虑的人，便没有能量流动到改变情境。

心理能量放错地方的人，通常是起源于童年时代设定了四大行动目标。

努力获取别人注意（**attention getting**）

努力获取注意的人在被别人责备、纠正行为后，偏差行为依然不断出现。这个时候，可以觉察一下，被责备的感受是什么？可以帮助我们辨识行为背后的目的。通常渴望被注意的人会出现下面这四种行为模式：

一种是“主动而有建设性”的行为：譬如，努力当模范学生，透过良好的口才受人欢迎。

一种是“主动而有破坏性”的行为：譬如，爱出风头，特别求表现，浮躁不安的行为。

一种是“被动而有建设性”的行为：譬如，常会出现很多黏人的动作或行为，或是过度虚荣自负。

一种是“被动而有破坏性”的行为：譬如，个性害羞依赖，外表不修边幅，缺乏专注力，做事情常常半途而废，过度自我放纵，言行轻浮，内心焦虑害怕，有时会有饮食问题，口语表达障碍。

想知道自己的心理能量是否流动到渴望被注意？其实很容易判断，不妨观察一下，自己做事情的重心，放在引人注意，还是默默把事情做好？做好之后，如果没有得到夸奖称赞，自己会觉得不被重视吗？

倘若答案是需要被别人看见，无法默默耕耘，就代表内心渴望被人注意。

[小练习**]**重新设定能量方向

当我们运用不适当的方式来获取别人注意的时候，可以运用“鼓励技术”（encourage-ment）来转变行为，看到自己行为背后的意义，给努力付出的自己多一点鼓励。

努力寻求权力（**power struggle**）

努力寻求权力的人常会出现的行为模式是，喜欢反对跟抗议，倔强不服从，常常发脾气，别人很难预测他的行为，偏爱不受拘束的感觉。

工作的时候，寻求权力的人常会忍不住跳出来强调：“某某人做不好，我能不管吗？”“我怎么可以不出来救火，放任大家乱搞？”“这么重要的事情怎么可以不先跟我讨论？”

如果争取不到自己想要的权力与支配感，就很容易感到愤怒。特别是被别人训斥时，在心理上会想要夺回权力，渴望掌控、支配，照着自己的方式做，或是证明别人管不到自己。

[小练习**]**重新设定能量方向

想要争取权力时，避免跟别人做权力的拔河，需要清楚知道采取夺权行为后会发生什么后果，让自己选择做法，并且承担后果，用正向的方式享有掌控感。

采取报复行动（**revenge**）

采取报复的人多半内心深受伤害，期望别人了解自己内心的挫败感。总是认为“成绩好，父母才会爱我”，出社会后老是觉得“我要有成就，赚很多钱，别人才会看得起我”，产生很多扭曲负向的想法，反映于外在的行为，会采取反击、报复来获得权力感。常见的行为模式是有暴力倾向，对别人没有同理心，想要为自己讨回公道。

事实上，很多社会案件的加害者都是属于报复者，偏差行为的背后都隐藏着沟通问题，以及无法消除的挫败感。渴望别人无条件积极关怀自己，如果感觉别人不喜欢自己，也感受不到自己的权力，就会想让别人体会被伤害的滋味。

曾经在台湾造成重大伤亡的捷运随机杀人事件，引发社会大众极度的恐惧，大家都想要知道郑捷的犯案动机、心理状态，是什么样的成长环境让他成为任意杀害陌生人的施暴者，对受害者是谁则完全不在乎。

翻开高等法院关于郑捷的宣示裁判新闻稿，试着找出暴力行为的形成因子，可以发现下面这些线索：“小学时期之郑捷并非行为偏激或思想怪异之学生，惟于小学五、六年级之某次音乐课，郑捷因不会吹奏直笛而乱吹奏，邻座女同学向老师反映，老师当众要求郑捷向该名女同学道歉，使郑捷感觉遭受伤害；又小学时期之男、女同学相处，偶有对立、打闹情形，另名女同学常出面与郑捷对抗，亦使郑捷自觉受到伤害，郑捷因而立下杀死该两名女同学报复之誓言。

国中导师对学生期许甚高且管教严格，使郑捷自认受到不公平对待，竟心存刺杀老师的念头，随身携带美工刀长达一个月之久，又某位国中同学曾多次辱骂并以喷剂喷郑捷眼睛，郑捷为回应该同学挑衅，竟持安全剪刀戳该同学，国中导师要求郑捷悔过。往后其面对挫折、压力，经常以杀人之意向或念头作为宣泄之方式，转而以将来可以杀人作

为长期忍耐挫折之策略，反复发生杀人之意向或念头，同时使得杀人之思考模式受到强化。因郑捷与该两名小学女同学久未联络，无法得知该两名小学女同学之下落，其具有不在乎社会规范及以自我为中心之反社会、自恋之人格特质，不成熟、常有标新立异之举，对于他人遭遇之同理心较为欠缺，认为世界是虚无的、人生无意义，倾向悲观，对于应付人生之事觉得麻烦等之特殊世界观等特质。”

从高等法院的新闻稿中可以发现，当郑捷感觉受伤的时候，他选择采取报复行动来让自己好过一点。虽然他当时没有立即行动，却在多年之后，遭遇某个挫折事件时，把愤怒敌意的情绪，迁怒到无辜的民众身上。

记得当时有一群担忧孩子的父母默默来咨询，他们觉得自己的孩子跟郑捷一样喜欢玩暴力电玩，不仅叛逆的样子，连厌世的表情也很类似，非常害怕孩子会做出父母无法承受的事情。同一时间，我认识不少心理师在做咨询的时候，都遇到认同郑捷的当事人，他们明白郑捷的心理感受，也了解郑捷为什么会这样做。

想要避免悲剧再度重演，最重要的是，发现愤怒情绪转到采取报复行动时，需要及时转到正向的情绪。

[小练习]重新设定能量方向

要改变一个人设定的错误目标，从采取报复行动，转成建设性行动，需要重新跟周遭的人建立关系，拉近人与人的距离，感受别人的关心，累积成功经验，才能降低内心的挫折感。

表现无能（**display of inadequacy**）

此类型的人希望别人对自己不要抱任何期望，内心常会觉得自己很没有用，拒绝与外界接触。表现在行为上会很懒惰，个性被动，有些人

也会用暴力来隐藏内心的无能感。

咨询的过程中我发现，有些家长会无意识跟孩子强调：“你好可怜喔！”或是不断跟孩子说：“我对你没有什么期望，你只要长大就好。”但是当孩子慢慢长大，又会担心的跟孩子说：“我们老了，没有办法照顾你一辈子，你只要养活自己就好了。”

这些语言表面上好像是避免给孩子压力，实际上却会让我们觉得消极无力。当我们自觉“好可怜”“没期望”“没有能力照顾别人”，就会什么也不做，回避面对事情，表现得消极无能。

[小练习]重新设定能量方向

不要觉得自己很可怜，多安排让自己产生一点点成就感的活动，跟别人一起讨论解决事情的方式，让自己产生价值感。

做做忽略检查表

日常生活中，如果常会碰到过不去的关卡，或老是出现相同的困扰，或是言语里经常出现“这没有用”“那没有用”的话，就表示自己可能忽略一些重要讯息，不妨花点时间做做下面这张“忽略检查表”。

· 是否忽略有效可行的办法？

是 □ 否 □

· 是否忽略可以使用的资源？

是 □ 否 □

· 是否忽略此时此刻的状态？

是 □ 否 □

· 是否忽略别人做过的努力？

是□否□

· 是否忽略别人现在的改变？

是□否□

· 是否忽略别人的感受？

是□否□

· 是否忽略自己拥有的能力？

是□否□

协助自己理出头绪的具体问句

想要走进自己的内心世界，理出清楚的头绪，有时候从小小的地方开始，从生活中的某个片刻想起，反而会有意外的收获。

- 如果自己愿意去面对问题，忽略的地方可能是……
- 之前需要注意的地方可能是……
- 回顾过去，自己的感受与想法是……
- 能做哪些事情让自己对状况更清楚一点？
- 有时候混乱也是有好处的，如果知道的话，“混乱”对自己的好处是什么？
- 想象一下，如果有人能用不同的方式解决问题，会是什么方法？
- 自己没有做的选择可能是什么？
- 如果自己已经做了平常该做的事情，但问题还是无法解决，或是目标还是无法达成，下一步会是什么？

试着在每个问句中加上“可能”两个字，会让问句比较不具威胁性，能以更开放的心态面对自己没有注意到的地方。

发觉自己离想要的目标越来越远时，不妨检查一下，心理能量是否

流动到没有帮助的地方，如果有的话，就调整一下流动的方向。此外，也可以做做“忽略检查表”，看看有没有自己一直忽略的地方，再用“理清头绪的问句”协助自己找到可行又有效的方法。

05 将“自己的”和“他人的”课题切割开来

咨询的过程中常常会看到，很多人发展不顺利，是因为无法消除心中不甘心的情绪。

如果心中有个让人不平衡到难以原谅的对象，整个头脑都会被这个人的事情所占满。不少人想到主管提出的不合理要求，明明自己没有犯错，却被迫离职，还被贴上不适任、不配合的标签，内心的委屈情绪如同野火般一发不可收拾。或是莫名代人受过，别人把过错推到自己身上，众人还不明就理胡乱指责，做事情的人被声讨，不做事情的人反而升迁，不知如何才能让自己的情绪平复下来。或是被信任的人背叛，强力撞击心灵，让情绪陷入极端震荡，既生气对方，也生气自己怎么如此不会看人，连人性好坏都分辨不清。

觉察一下自己的注意力，是否被愤怒的情绪淹没，让自己没有心思计划任何事情？不妨问问自己：何以会对这个人或这件事情如此耿耿于怀呢？

若不想被别人的恶言恶行困住，可以试试下面的步骤。

第一步：移除“这个人或这件事情”对自己的重要性。

当我们看轻或忽视自己，内心就很容易受到伤害，在人际关系上也会饱受煎熬。心灵受苦的人，多半很在意别人的评价，任何人的评价都很介意。同样一句话，有人认为无伤大雅；也有人会介意到辗转难眠。

举例来说，听到别人说：“这你应该想到的，为什么没有想到？”就会不断反省：“为什么自己会没有想到？”

听到别人说：“你真的很麻烦。”就会反复咀嚼：“这句话是什么意思？我哪里麻烦？他何以要这样说我？”越想越难过。

听到别人说：“每个人做好份内的事情，你不要影响别人。”就会产生“自己没用、不够好”的挫折感。

听到别人说：“你用点头脑思考。”就会觉得：“对方是否暗示自己是个笨蛋？”对自己产生负面观感。

想要降低别人对自己的负向影响，需要产生“原谅的力量”。原谅对方，并不是为了对方，而是为了自己。

第二步：觉察受压抑的怒气，并且找到出口。

受压抑的怒气没有妥善处理，情绪就会一直停在不安、愤怒、绝望的状态中。而且，这股发不出去的怒气还会回过头来折磨自己，有时让我们焦急慌乱，有时让我们胆怯顺从，有时让我们身体不适，更会严重干扰睡眠。

非常多的人对主管的不满情绪，已经满到心悸胸闷的程度，想到主管只会挑剔不会做事，只会抢功没有本事，只会飙骂没有建设，就会浑身发抖不舒服。

所以，倘若连续几晚都无法安稳入睡，不妨先觉察一下：自己心中是否累积过多的愤怒情绪？深藏在潜意识的怒气，很多是为了人际关系圆满，勉强自己妥协时所产生的。由于不想跟对方起冲突，只好压抑怒火。当怒气被赶到潜意识，常常会转成抑郁的情绪。

睡不着的时候，可以问问自己：自己现在到底在生什么气？对自己的怒气是什么？

吐露愤怒的情绪，对自己和别人坦率，一方面可以纾解情绪，另一方面也可以增加自我能量。一旦释放了生气愤怒的情绪，连带的，也释

放了抑郁、焦虑、痛苦、压抑的感受。

第三步：当我们不再害怕得罪别人或被人讨厌，可以用“正向情绪表达法”直接表达出心中不满的感受。

“正向情绪表达法”的步骤是：先以不带情绪、不批判的方式把事情的来龙去脉简单描述清楚，再明白告知对方自己的感觉，然后明确告诉对方：希望对方做什么比较好。

譬如说，很多人都会遇到“询问事情时不回复别人，事后却责备别人思虑不周到”的人，这个时候，就需要先把整个过程说明清楚，在什么时间把什么讯息传给对方，却没有下文。当再度询问时，得到的回复又是：“还需要一点时间”，由于时间紧迫，自己需要先做决定，如果对方觉得“思虑不周到”，希望对方可以在截止期限前给“思虑周到”的建议，相信会很有帮助。如果事后才说“思虑不周到”，会觉得有点委屈。

“自我表达”对消化情绪是很重要的，让对方理解自己的难过，委屈的情绪才能得到平衡。当情绪获得纾解，烦恼才能慢慢递减。

第四步：把注意力从不甘心移向快乐的经验。

很多内心充满不甘心的当事人，注意力都放在“对方不能让我得到什么”上面：“我今天会这样，都是对方造成的”，或是“如果不是对方，事情也不会这样发展”，或是“都是因为对方拖住我，让我无法追求自己想要的人生”。

想要改变人生的脚本，就要转移注意力：把注意力从不甘心移向快乐的经验。写下自己所拥有的幸福，可以帮助我们不被负向情绪困住。

想要锻炼强健的心理肌力，学习消化负向情绪，是很重要的一步。透过自我实现与主动学习，来消除内心的不甘与怒气，当我们充满能量时，既能斩断束缚，更能把心理能量流动到自己想做的事情上面。

06 放不下工作的人，会不自觉耗损心理能量

我们每个人的个性不同，心理负担也不一样。放不下工作的人，不仅晚上睡不好，工作时也很容易感到焦虑恐慌，事实上，问题不在工作量，而在心态。做好工作，目的是为了获得别人的赞赏；期望别人对自己另眼相看，就会不断担心自己表现不好。

个性抑郁的人，大都没有办法留下尚未完成的工作，会时刻挂心尚未完成的工作。他们通常自我要求高，如果无法达成自我要求，便会自我责备。

“非如此不可”的人，则很容易感到疲累，为了消除疲累，就会想让自己赶快休息睡觉，拼命想让自己睡着，结果越努力越认真，就越睡不着。

渴望获得更多的人，往往喜欢追求效率，不喜欢浪费时间，没有办法无所事事，他们重视结果而不关心过程。

由于放不下工作的人对压力的容忍性很强，所以，他们往往都在心理能量耗光的状态下，才意识到需要调整心态。

协助自己转换焦虑性想法

放不下工作的人多半也有焦虑性的想法，所以，咨询过程中，我经常帮当事人确认是否有下面这些焦虑性想法：

· 自己是否有认同的需求，总是担心别人怎么看待自己？

是 □ 否 □

· 大部分时候都活在未来，每件事情都做最坏的打算与预期？

是 □ 否 □

· 会夸大负面的事情，经常会感受到焦虑的情绪？

是 □ 否 □

· 抱持完美主义，任何一点小错误都代表彻底失败？

是 □ 否 □

· 拥有固执的想法，会坚持某些想法，不肯做任何调整？

是 □ 否 □

“是”越多就代表你很容易陷入焦虑性想法中，不自觉耗损心理能量。

带领当事人降低焦虑的过程中，我发现有一个方法用来转化焦虑性想法效果最好，就是询问当事人，如果有朋友或认识的人跟他有同样的状况，他会如何给对方建议？几乎每个人都能马上想到答案，奇妙的是，当自己身陷其中时，就无法调整想法。

跳出来，从别人的角度思考，就能带领自己从焦虑性想法中脱困。

07 锻炼撑过险境的内在勇气

评估内在勇气

心理学大师阿德勒在自我探索的过程中发现：不凡的成就常常来自“勇于克服阻碍”，而非天生的才能。所以，当我们觉得自己能力不够时，努力充实自己、锻炼能力，更可能造就不凡的成就。

勇气有助于我们锻炼撑过险境的心理肌力（psychological muscle），同时谨慎评估环境风险，而非不切实际的乐观主义。

是增加勇气？还是增加恐惧？

无论在台湾或大陆，都可以看到很多“开发潜能”的课程，特别是针对儿童，更是有各式各样的潜能开发课程。从心理专业的角度来看这些课程，有些真的会让人感到忧心。

像之前在台湾有让儿童练习吞火的课程，强调可以锻炼孩子的勇气。当孩子通过活动，表面上看起来好像很勇敢的样子，但事实上，孩子的内心可能累积大量的恐惧，甚至有些孩子因此产生创伤后应激障碍（PTSD）。

另外，还有些“开发潜能”的课程不断灌输“我一定要成功”的信念，短时间内似乎很有激励效果，但时间一拉长，“一定要”的信念反而会降低我们的“挫折容忍力”，让我们无法接受事情跟自己预期的不同，引发各种身心症状。

这些课程带来的心理影响，往往不会在当下立即显现，而会在长大成人之后逐渐发酵，无声无息地影响我们的心理健康。

我发现有些害怕犯错的人，肇因于小时候学钢琴的痛苦经验，一弹错就会被老师打手指，经年累月下来，对于犯错总是提心吊胆，潜意识避免让自己去做任何可能会被处罚的事情。

很多人认为，体罚可以规范行为、激励学习，但从心理健康的观点来看，体罚只会增加内心的恐惧感、打击我们的自信心、降低我们的自尊心。所以，无论处罚或恐惧，都无法让我们产生智慧、积极与人合作、做出适当的抉择。

如何评估自己的“内在勇气”？

我在进行“员工心理咨询与辅导”的过程中发现，很多工作时面临的突发状况，已经不是偶发状况，而是常态情形。面对这样的工作环境，最重要的是能够自我激励，以及引发内在的动机，才能在弹性生涯时代把握机会，创造更多的可能性。

要检测自己是不是心理健康，拥有足够的“工作勇气”？可以透过下面这些问句，了解自己的内在勇气。

“是”越多，就代表你越具有充沛的“内在勇气”，生存、适应的能力越强。事实上，工作不只是赚取薪水这么单纯，工作的过程中，你常会跟“内在的自我”对话；如果你常常感叹自己为五斗米折腰，就代表你没有找到工作的价值与意义，才会产生空虚感，老是有莫名的抑郁感。

评估你的内在勇气

· 当工作或生活遭遇挫折时，能够产生内在力量，负起自我责任。

是 □ 否 □

· 在工作的过程中，可以看到自己的成长轨迹，以及进步的地方。

是 □ 否 □

· 充分了解自己的专业能力，也能掌握自己的生涯优势。

是 □ 否 □

· 乐于接受工作挑战，同时也能够享受工作带来的成就感。

是 □ 否 □

· 重视自己对公司、团队、周遭的人的贡献度。

是 □ 否 □

· 工作的过程中常常会自我激励。

是 □ 否 □

· 遇到工作瓶颈时，会重新思考工作的意义。

是 □ 否 □

· 对未来充满好奇心，会想探索自己的潜能。

是 □ 否 □

评估勇气的指标

从我们对“自己跟别人的信任程度”，以及“社会兴趣”的多寡，也可以评估我们的勇气强度，以及心理健康的状况。

“社会兴趣”是一种跟别人连结的感受与能力，拥有社会兴趣的人，才能有利己与利人的行为。事实上，我们所有的行为目的都是为了获得归属感，并且感觉自己的重要性。因此，具有社会兴趣的人，在人生的三大任务：工作、友谊及亲密关系中都会做出有利社会（social usefulness）的行为，必然拥有健康的身心。

我们可以从两方面探索社会兴趣，一个是合作度（cooperation），一个是贡献度（contribution）。

工作是展现自我的舞台，不但可以达到生活目标，更能获得归属感、优越感。勇气帮助我们以“合作接纳”“参与贡献”的方式来克服困难。也因此，拥有社会情怀的人比较容易提升生涯满意度。面对突发事件时，不妨引导自己，看清事实是什么，知道自己要做什么，自然能把“变动”转化为“机会”。

在我认识的人中，拥有最强韧的心理肌力（psychological muscle）的人，莫过于冰冰姐（白冰冰），她经历人世间最残暴的创伤事件，光是要回归生活正轨，就非常艰难了，而她却能够同理关怀犯罪被害人，持续关心打击犯罪的警方需求，写出《可以哭，别认输：白冰冰逆流而上的顽张哲学》一书，以实际行动推广生命教育。

我和冰冰姐有一个共同的朋友群组，每当她看到社会上有需要协助的地方，就会立即化为具体行动，看看有什么可以做的，邀请大家一起行动。但同时，她也会分享生气、难过的情绪，让大家知道她的状态。冰冰姐最令人感动的，就是对生命的热忱，真实呈现自己的感受、想法，即使经历创伤苦痛，依然能够关怀社会，并且自我实现。

失败时肯定自己的努力

心理咨询的历程，就是引导当事人找到阻碍勇气的根源，然后搬开这些阻碍，让当事人自己克服困难。要增强克服困难的能力，重要的是，在失败时能够肯定自己的努力，而不单是在成功时赞美杰出的表现。

做咨询最大的收获是，看见当事人面对生命的难关，经历挫折、失落、生病等痛苦时刻，心中有改变的勇气，内在产生源源不绝的能量，进而安顿自己的身心。心理咨询师的任务就是陪伴当事人理出头绪，觉察自我心理成长历程，走一趟丰富感动的心灵旅程。

培养“改变的勇气”的具体步骤

在陪伴当事人改变的过程中，我整理出培养“改变的勇气”的具体步骤：

改变第一步：接纳“现在的自己”。

很多人习惯“小看自己”，于是常常会打击自己：“我大概做不到”“事情没有那么简单”“我不适合做这个”。

当这些打击自己的声音出现时，试着用温暖、同理的态度对待自己，不苛责、不批判自己。“不批判”是以“不伤害”为原则，当自己或别人没有达到设定的目标时，先不批判，因为无论是苛责自己或别人，都违反了“不伤害”原则。

改变第二步：增加改变的勇气。

做生涯咨询的时候，常常会碰到“害怕舍弃现有的生活方式”的人，习惯用发脾气、责骂下属来达到目标的主管，仿佛如果不骂人就不会带人了。

所以，学习用不同的方式，应对现在的情境，而且得到更好的效果，这就是“改变”。勇于“舍弃现有的方式”就是最好的“改变”。在面对相似的情境时，试着用不同的方式处理，看看会产生什么变化，自然就会增加改变的勇气。

改变第三步：调整主观的解读。

给予过去所发生的事件“新的意义”，会发现情绪马上转换，世界立刻不同。如果觉察自己有很多能量都耗在情绪上，譬如说，情绪不好就无法专心工作，情绪不好就失去学习动力，情绪不好便动弹不得，就需要重新调整主观的解读。

心理咨询的工作，常常是带领当事人“换一副看世界的眼镜”，不同的镜片会带来不同的感受与风景。

改变第四步：区分这是“自己的”还是“别人的”课题。

区分这是“自己的”还是“别人的”课题，然后，把“自己的”跟“别人的”课题切割开来，不过度涉入别人的课题。这样一来，我们可以把能量用于“利他”，而不是用于“控制”。事实上，“热心帮助别人”跟“切割别人的课题”是可以同时并存的，关键在于“尊重别人的选择”。

很多时候，我们一旦投入时间与情感，就会希望对方接受自己的建议，要是对方有不同的选择，即会觉得很受伤：“我是为你好，为什么不听呢？”

我们花很多时间在说服别人接受自己的想法和做法，却忽略我们已经把“需要被肯定的心理课题”，强加在别人身上。看清自己的议题，才能找到适合的改变方向，是很重要的。

改变第五步：感受自己的价值感。

什么能让你觉得更安全或更有价值感？很多人都觉得是“外在环境”让我们缺乏“安全感”跟“价值感”。事实上，“安全感”跟“价值感”是没有办法从别人身上得到的，解答在自己身上。当我们“相信自己”时，自然会有“价值感”，当我们“质疑自己”时，就会没有“安全感”。

很多时候，我们之所以会害怕改变，就是因为不相信自己可以做到，如果相信自己可以达成任务，便能充满勇气去面对一切改变。

08 如何克服恐惧：藉由“苏格拉底提问法”来探索自己的“勇气伸展圈”

弹性生涯时代的特色是，没有既定的轨道与路径，每个人都需要运用“生命力”和“自由感”来应对外在环境的变迁，有趣的是，“自由发挥”常常会带给我们更多的恐惧。我们要“自己摸索”“自己找答案”“没有前例可循”，需要学习运用“创意的力量”想象各种可能的解答。

如何转化“害怕”的感受？

在企业进行员工心理咨询与辅导的过程中发现，当公司鼓励员工尽情发挥想象力，给员工机会创造各种可能性时，随之而来的，员工们不是欢欣鼓舞地享受工作乐趣，而是对未来满怀担忧与害怕。

何以会产生这样的心理？从小到大，我们不是一直期盼公司不要限制我们的发展，给我们自由发挥的空间吗？当这个时代真的来临了，何以我们会如此害怕？

为了让员工有勇气创新，主管会鼓励同事：“不要害怕尝试”“尽情在草原奔跑”，但这些鼓励通常都没有发挥功效，反而会让员工觉得“主管只会讲没有用的空话，一点帮助都没有”。

如果跟主管讨论：“可以为同事做些什么？”主管就会表示：“我也不知道答案啊，同事要自己想办法。”全公司上下充满了无力感。倘若主管内心焦躁不安到极点，为了立刻降低焦虑，就可能会用高压的方式，逼迫同事限时提出解决方案。

事实上，克服“恐惧”的第一步是，愿意倾听“害怕”的声音，而不是“假装不怕”。“害怕”背后传递的讯息是：不想面对挫折、想要逃避改

变、固守旧有模式、试图掩饰预期中的失败。

虽然一辈子做同一个工作直到退休的时代已经过去，但还是有很多人想要寻找安全稳定、保证成功的“铁饭碗”工作。

当我们可以运用“害怕”来促成“改变”时，“害怕”就会从“负向情绪”转成“正向思考”。

如何转化“害怕”的感受？可以藉由“苏格拉底提问法”来拓展自己的“勇气伸展圈”，它介于舒适圈（comfort zone）与恐慌圈（panic zone）之间的安全地区。

拓展**“**勇气伸展圈**”**

走进内心深处，体会一下：自己最不想面对的恐惧是什么？

回顾自己的弹性生涯，我觉得自己最难面对的恐惧是“不确定感”，虽然有些合作伙伴是固定的，但是工作内容全部都不确定，每个星期的行程都在变动中，每个月会发生什么事情都不能掌握，每一年会变成什么样子都不可预测。

加上我的弹性生涯中，曾发生过所有工作在同一个时间结束的经验，所以，每当有工作无预警的结束时，就会启动我对未知的害怕，担心这是不是一个警讯？会不会启动一连串的骨牌效应？

为了克服对“不确定感”的恐惧，我拓展“勇气伸展圈”的方式是，有空档就去上课，让自己接受“继续教育”。这个方法不仅有效克服恐惧，也给我很多灵感启示，让我有机会从不同的角度，重新审视生涯发展状况。

另一个降低“不确定感”的方法是，培养固定合作的伙伴，透过跟伙伴讨论，也能帮我开发新的可能性。几乎每一年我都会增加一些新的工作内容，不会每年都做一模一样的工作。

其实运动员、演艺工作者、创业者、自由工作者，都是属于“弹性生涯模式”，也会产生类似的恐惧、不确定心理。例如，运动员最害怕在运动技能处于颠峰的时候受伤，非但要承受身体的痛苦，更要经历心理冲击，害怕无法恢复原本的水平，担忧失去优渥的收入。

连心理肌力非常强壮的大联盟投手王建民，都曾经对外表示：“在受伤时期你每天都要做一样的东西，那是很难的事。”

演艺工作者则是害怕不红了，失去群众魅力。

当内心充满恐惧的时候，我们会不想看到什么？不想听到什么？不想说什么？一旦内心有“不想面对的事物”，就会极力避免，慌张地打乱内心的平静，以及进行的步调。

不少顶尖运动员会为了尽快回到运动场上，就急着想要马上投入训练活动，导致在复健的过程中，忍不住跟医护人员发生争执。但若没有完全复原，过度求好心切，反而更容易导致运动伤害。很多演艺人员之所以会积极发展副业，也是因为群众魅力不在自己的掌控范围内，渴望拥有自己可以掌握的事业。

我看过很多人在极度焦虑状况下做出决定，事后都会懊恼，发现那不是自己真正想要的。然而，即使如此，我们还是可以经由每一次的选择，更了解自己一点点。

弹性生涯时代要如何做好自我准备？

弹性生涯时代要做好哪些自我准备？从演艺工作者、运动员、企业家的身上，可以找到不少线索，特别是从常青树型的英雄楷模身上，可以得到许多养分。

不妨问问自己：“在成长过程中，自己最仰慕的英雄楷模是谁？”

这个对象可以是名人，可以是电影小说中的人物，也可以是认识的

亲朋好友。

譬如说，我很欣赏国际导演李安、演艺圈的小燕姐、运动界的王建民、舞蹈界的许芳宜。列出我自己欣赏的英雄楷模，我发现他们共同的特质都是：拥有专业热情，在自己的领域里长期努力，不断地做好自主训练，在情绪上沉稳平静，清楚知道自己的方向，不会轻易摇摆不定。

想一想："这个人物对自己的影响是什么？"

这些英雄楷模会反映出我们认同的人格优点，我们会采用跟崇拜楷模类似的方法来解决问题。因此，我很珍惜录像的机会，可以跟自己心目中的英雄楷模近距离接触，感受真实的生命热度。

弹性生涯时代，倘若没有做好自我管理、自主训练，很多人都会在焦躁不安的状况下，转移注意力去打电动、玩手游，一不小心就有成瘾症。这不只会原地打转绕圈圈，更会让自己向下沉沦，耗损大量心理能量。

另一个在弹性生涯时代需要做好的心理准备是，面对周遭亲戚朋友们的好心建议，或是各种闲言闲语时，要如何锻炼强健的心理肌力，让自己不被杂音影响？

这不是个能够简单应对的状况。因为弹性生涯时代，大部分的努力成果都不是一时之间就可以呈现出来，这个时候，假如亲人不断质疑："为什么你不那样做？"或是认为："你应该这样做才对。"甚至觉得："你太天真了，那样做不会成功的。"真的会把我们满腔的热情浇熄，开始对自己的抉择失去信心，兴起还是乖乖走回原路的念头。

我自己力抗闲言闲语的心法是，透过"苏格拉底提问法"引发内在的动力，坚定自己的主张。

引发内在动力的"苏格拉底提问法"

下面这些“苏格拉底提问法”可以帮助我们跟自己的内在心灵对话，答案越开放越好。

苏格拉底提问法

· 曾经感觉到自己的天赋所在吗？那是什么感觉？

____

· 会如何运用自己的天赋？做什么事情最胜任愉快？

____

· 自己最引以为荣的事情或成就是什么？

____

· 现在的工作可以给自己的人生什么答案吗？

____

· 倾听内心及周遭的声音：目前有什么事情正在呼唤自己去进行吗？

____

· 感觉一下：什么类型的人们或团体最触动自己的心灵？

____

成为心理咨询师之后，我最痛苦的事情就是，上节目要我分享当事人的故事，写文章要我呈现当事人的经历。我必须力抗这些建议，我很清楚大家喜欢聆听别人的故事，讲故事比讲道理更容易被接受，但我更重视专业的伦理，要如何兼顾两者？跟自己的心灵对话后，我找到一个平衡点，我想让大家了解的是“心理状况”，我们每个人在同样状况下都会有类似的感受想法，我想要分享处于这些“心理状况”下，做什么对自

己比较有帮助，至于故事写得精不精采、吸不吸引人，已经不是我最主要的考虑。

心理咨询中的阿德勒学派有各种不同功能的“苏格拉底提问法”，我常常用它来刺激思考的方向，帮助自己和当事人从不同的角度看事情，既能避免固着，也能坚定自己的抉择。

特别是眼前有两条路可以选择的时候，我们很容易出现认知失调的状况，选了A路线，一旦有不符合预期的事情发生，我们就会懊恼，当初应该选B才对；反之，若是选了B路线，一旦有不合心意的事情出现，我们也会悔不当初，自责早知道应该选A才对。

在弹性生涯时代，条条大路都可能通往梦想之路，走错路有走错路的学习，绕远路有绕远路的意外收获。只要懂得将“恐惧”转化为有建设性的行动，就能引导自己达成生命的目标。

09 找到自己的心理成功公式

了解自己的生命风格，亦即行动方向、情绪类型、思考的风格，可以帮助我们在弹性生涯时代发挥自我功能，进而不断创造新的生存方式，以及找到调适心态的方法。

每个人都拥有不同的“人格特质”。“人格特质”指的是我们处理事情的策略，以及求取成功的公式（success formula）。

当我们信任自己时，就不会自我怀疑。当我们依照自己的独特长处、天赋才能、兴趣爱好来发展时，最有可能取得成功。因为“内在的动力”比“外在的推力”，更能引发我们深层的动机。

了解自我的“苏格拉底提问法”

渴望自我实现、想要感受自己的价值感，这个时候，就需要进行一场苏格拉底对话，为自己的生涯理出头绪。

使用“苏格拉底提问法”的基本原则是，尽量用“是谁、是什么、在哪里、何时、如何”的问句，避免询问“为什么”。

提问：

- 关于那件事情，体会一下：自己的感受是什么？

感受：

- 当你想到这件事情的时候，会有什么感受？
- 用一个形容词叙述自己的感受？
- 或是用一个比喻形容一下你的感受？

- 觉察一下：身体的哪个部位对这个感受会有反应？同时觉察身体感应到什么？

感受的背后隐藏着我们的想法，可以帮助我们快速自我觉察。

选择：

- 你归纳的这个结论是如何来的？
- 在众多的可能性中，是什么让你决定这样做？
- 关于这件事情，你最关心、在意的是什么？

生涯就是一连串的选择，了解自己选择的历程，人生比较不会陷入懊悔中。

关键点：

- 就像电影倒带般，回顾一下：事情发生的过程中，哪个画面让你印象最深刻？
- 这个画面有什么特别的涵意吗？

找到事件的关键点，不仅可以帮助我们学到经验，更能找到问题的解答。

整理：

- 思考一下：现在你可以清楚了解事情的来龙去脉吗？
- 事情从开始、过程到结束，是如何进行的？最后如何告一段落？

常常整理事情的来龙去脉，可以帮助我们保持头脑清晰，理出人生的头绪。

做决定的过程：

- 过往曾经做过什么重大决定吗？
- 对于当时所做的决定，你能够清楚知道，这个决定是如何做出来的吗？
- 跳出来观察一下：自己做决定时通常会考虑哪些因素？

每个决定的背后，或多或少都反映出我们的价值观，都是有意义的。

内心的决定：

- 有没有曾经在心里暗暗告诉自己：我以后一定要做到什么？
- 或是曾下定决心：我绝对不要变成什么样的人？绝对不要让什么事情发生？

这些内心的决定，常常跟我们小时候的经验有关，在我们的潜意识中，小时候的决定，往往会指引我们未来的行动方向。

犹豫不决的时候：

- 如果这样做，预估会发生什么事情？
- 倘若不这样做，会出现什么状况？
- 万一决定的发展跟预期的结果不同的时候，会如何面对呢？
- 回想一下，上一次陷入犹豫不决是什么状况？
- 最后如何下定决心做选择？
- 如果有朋友跟你一样犹豫不决，你会给他什么建议呢？

犹豫不决的人通常很怕错误，试图做出一个“绝对不会出错”的决定，才会花这么多时间做决定。

回顾自我的转型之旅

以上这些问句，曾经帮我找到转型之路，摸索出自己的成功方向。

回顾我自己的转型之路，就像打开心灵的窗子。每当心里觉得郁闷难安，就想推开窗子，呼吸一下新鲜的空气。每当生活出现瓶颈，就想推开窗子，寻找心灵的答案，了解自己到底哪里不对劲。

人生第一次转型，是在我大学毕业，即将进入社会的时候。当时由于念的是大家眼中“最没有前途”的中文系，为了找到未来的方向，希望

不要尝到“毕业即失业”的痛苦，我非常努力的“自我分析”一一列出自己个性的优缺点、特征喜好，再参考各种职业需要的条件，然后天真地认为自己最适合走大众传播的路。

为了从“中文系”转型到“新闻界”，我非常认真地去到各大专院校的新闻科系旁听，满怀热情地请教表现优异的新闻界前辈，积极主动地跟相关人士推销自己的理想抱负。

大四的时候，我进入《商工日报》的专题小组，开始我的记者生涯。由于之前的专题经验，毕业后我顺利应征进入《新女性杂志》。第二次的生涯转型，是在我临危受命，当上杂志主编的时候。当时的我才刚踏出社会一年多，历练不丰、能力不足，没想到却碰上总编辑罹患癌症的突发状况。

刚接下主管任务不久，我便发现自己需要快速成长，当时我才二十三岁，其他部门的同事从三十岁到六十岁都有，该如何取得元老级员工的信任呢？该如何指挥各部门的员工一起合作呢？该如何掌握经营管理的先机呢？该如何熟悉各个往来厂商的状况呢？

为了快速转型，我开始接触各种不同内容的课程，要怎么当个杂志社管理者？要怎么经营文化事业？要怎么预测未来的脉动，等等。我还记得当时上课的老师是前经济部长王志刚，虽然上课内容已全数忘光，但现在回头省思，发现这些课程我依然需要继续学习。

这次的学习经验让我领悟到，不管上任何课程，都必须经过“自省”和“消化”的过程，这些知识才有可能被灵活运用，不然就是“死的知识”。

第三次想要转型，是在我当上杂志主编多年，对工作的热情逐渐减退的时候。当时我莫名地陷入情绪低潮，做什么事情都不带劲，看什么事情都不顺眼。即使现在看当时的照片，都还是可以感受到那股“莫名的怨气”。很多人都不喜欢负向情绪，其实，负向情绪的功能就是在告

诉我们：事情不对劲了，需要做些转变，让人生有不同的方向。

为了重新燃起工作热情，我选择放弃一切，到美国去进修广播电视课程。在异乡的这段期间，我尝试各种新奇的事物，结交不同国度的朋友，乐于体验各种型态的生活模式，积极参与不同名目的活动。这次的转型经验，使我深深体会，假如不要“自我设限”，其实转型并没有想象中困难，就看我敢不敢冒险，给自己一个尝试的机会。

第四次想要转型，是在我从美国回来，应邀担任多家公司的顾问的时候。我慢慢发觉，我不能再用过去旧的工作方式，来面对新的工作型态。我需要针对不同公司的需要，收集不同的信息；我需要针对不同老板的个性，采用不同的沟通方式；不能全部“一视同仁”。

有了这个觉悟之后，我开始养成随时搜集数据，以及主动发掘问题的习惯。这样我才能和各个不同领域的老板讨论问题，并且找到解决之道。这次的转型经验给我最大的启示是，日常生活中的每一件事情，都可以帮助自己成长，并不一定非进学校上课不可。倘若能够用心观察周遭环境的转变，自然能够每天成长一点点。

整理自己的转型历程，发现早在这个阶段，我就已经进入弹性生涯时代，而且在当记者时养成的自我记录、自我书写习惯，让我清楚自己的想法、感受，指引我下一步的转变方向。

第五次想要转型，是在我进入写作的领域，成为专业作家的时候。在写作的过程中，我强烈渴望灵感，那种感觉就像一只饥饿的动物，到处找寻写作素材。几经寻觅之后，我终于明白每一次的成长经验，就是最好的写作题材，因此，与其“外求”，不如“自省”。只有亲身体验的故事，才是最感动人心的。

第六次想要转型，是在我和相交多年的男友分手的时候。当时我很想知道，为什么我会让一个曾经说过“没有你，我活不下去”的男友，下定决心离开我？究竟我做了什么，或说了什么，会让他受不了我呢？我

开始回想自己的恋爱历程，试图从中找到一些线索。

大量阅读心理学的书籍之后，我有了一些发现，我发觉自己是一个很害怕承诺的人，似乎只要承认对方是我的男朋友，我就会失去自由，对方也不会再爱我、疼我。我发现自己很羞于表达爱意，一厢情愿地以为“对方应该知道我的心意”。我发现自己对男友的要求越来越多，如果对方不懂得适时拒绝我的话，心理压力就会越来越沉重，互动的感觉也会越来越疲惫。

这次的经验，让我对人与人之间的亲密关系、信任程度、感情需求，有了更深一层的了解。同时也激发我想要探索别人内心的想法，以及行为背后所隐藏的动机。不可思议的是，这次的成长经验，对我现在做感情咨询有很大的帮助，因为不少当事人都跟我有相似的心理历程，都是在最爱自己的人离去时，才兴起自我探索的念头。

被幸福包围的时候，我们往往只在意自己的感受和需要，而忽略了对方的感受和需要。很多时候，强烈的震撼虽会带来痛苦，却也是最宝贵的成长养分。我常常跟当事人分享自己的亲身体验：好的结束是幸福的开始。学会好好告别一段爱情，我们就可以进入不同的成长阶段。

第七次想要转型，是在进入心理辅导的领域后。当时我对心理相关理论与各种咨询技巧越发渴求，除了积极参加不同咨询学派的工作坊外，我同时也去台大旁听人格心理学、社会心理学。听着、听着，居然兴起报考研究所的念头。

一起在台北张老师基金会值班的伙伴，鼓励我去报考台北教育大学心理与咨询研究所。还记得考试的时候，看到人山人海的考生，心都凉了一半，有这么多优秀的人才，而且大部分都是科班出生，我还有机会吗？

或许是没有抱太大希望，当我通过笔试，进入口试阶段时，简直欣喜若狂，不敢相信自己真的通过考试。这次转型，对我的生涯发展影响

非常巨大，仿佛找到自己的天命。

我们每个人的成功公式，就藏在过往的经验中，无论是否习惯自我记录，都可以透过探索下面这些“生涯发展历程”的问句，或多或少挖掘出一些自我成功特质。

成功公式就藏在过往的经验中

- 学生时期，在班上承担哪些责任？会如何面对自己的责任？
- 自己曾经做过哪些工作？
- 第一份有稳定收入的工作是什么？ 在你做过的工作中，哪些是你喜欢的？哪些是不喜欢的？
- 目前的职业是什么？何以会选择这个职业？对于这个工作的感觉是什么？
- 曾经做过长远生涯规划吗？规划内容是什么？
- 曾经想要换工作吗？想换什么类型的工作？
- 是否曾经对其他的职业有兴趣？何以会产生兴趣？
- 通常扮演执行者还是观察者？
- 你会为自己的故事下什么标题呢？
- 会不会小心翼翼留意细节？这些细节中，其实暗藏着我们适合的职业线索，以心理状态来呈现。

我们每个人的生涯发展都跟“自我概念”息息相关，譬如说，我们第一次的上学经验，可能会反映出未来如何看待世界跟掌握世界。

生命的贵人：

- 在你认识的亲朋好友中，你觉得谁是信任你的人？
- 在亲朋好友中，哪个人的鼓励能够给你力量？他们说了什么对你有帮助？
- 聆听别人的故事时，可以从中发现对方的资源跟长处吗？

生命贵人会反映出我们认同的人格优点，我们会采用跟生命贵人类

似的方法来解决问题。

时间的运用：

- 学生时代，每天的例行性活动是什么？
- 下课的时候会做什么活动？
- 写作业、打电动、看电视……，你通常会如何运用时间？

运用时间的习惯，多半从学生时代就养成，回头检视这些习惯，可能会有意外的发现，帮助自己找到运用时间更有效的方法。

脱困的方式：

- 回想小时候走失迷路的经验？旅行途中走失的经验？开车迷路的经验？
- 受困当时，会不知该如何是好？不晓得下一步怎么走？

从走失的经验中，或许你可以发觉，当我们受困时，会如何帮助自己找到出路、方向。

试着从上面的问句中，找到自己的成功元素与处方：

> 以我自己为例，我小时候印象最深刻的回忆，都跟走失有关。印象最深的一次走失是在住家附近，当时家里协助姑妈经营瓦斯行，小小年纪的我常常趁着妈妈忙着招呼顾客的时候，出去找附近的小朋友玩耍。
>
> 有一次莫名找不到回家的路，路上有个阿姨看到惊慌失措的我，便把我带回家，印象中，阿姨指着一排站在楼梯上的小孩对我说："这些都是走失的小朋友，你先吃棒冰，我再带你去找妈妈。"我的小小脑袋顿时感到很困惑："为什么会有这么多走失的小孩？"我立刻跟阿姨说："我现在就要去找妈妈。"这位阿姨便带我去找妈妈，刚好在路上就遇到妈妈出来找我。

有次参加阿德勒工作坊，跟参与的伙伴讲述这个早年走失的回忆，这位伙伴听完后，立刻帮我找到"成功元素及特质"。伙伴发现，我很容易信任别人，但同时也会觉察环境中的危险讯号，马上做出理性的反应，帮助自己脱困。听完后，我真的如获至宝，非常感谢这位伙伴的回馈。

寻找自己“成功元素及特质”的过程真的充满惊喜，不同的生命主题，使用“苏格拉底提问法”都有不同的收获。

10 当自己的超级英雄：提升自我效能的步骤

当世界变动愈来愈快，每天都可能遇到意外事件，让我们的计划无法顺利进行，让我们的梦想暂时受到搁置。然而，不管正向或负向的机缘都是学习的机会，我们需要拥有捉住机缘、善用意外事件的能力，才能越挫越勇。

“自我效能”的强度攸关生涯发展的成就，决定我们在面对各种情境时是否会采取应对行为，会下多大的功夫去达成目标，在受挫的情境中能够持续努力多久，相不相信自己可以克服困难完成任务。

自我效能感低的人，在面对困难任务时，或许会无法坚持下去，觉得自己没有能力把事情做好，而自动放弃。所以，“自我效能”越高的人，生涯适应力也越强。

评估自己的工作适应

想知道自己的工作适应力，可以评估下面这四项特质：

· 真心关切自己生涯（concern）

一到十分，给自己几分？

· 对生涯拥有主控感（control）

一到十分，给自己几分？

· 对生涯中各种事物保持好奇心（curiosity）

一到十分，给自己几分？

· 对自己的生涯发展拥有自信心（confidence）

一到十分，给自己几分？

从这几个问句的分数，可以评估“自我效能”的强度。

当自己的超级英雄

近年来，超级英雄系列电影席卷全球，几乎每一位英雄人物都引发群众热烈追随，无论是蝙蝠侠、超人，还是钢铁人、蜘蛛侠，都是一夫当关对抗邪恶势力，及时拯救民众免于灾难。

尽管现实生活没有超级英雄，但是民众对于领导人仍多少寄予厚望，每逢大选，人们皆期望民选的领导者能够扭转颓废的经济情势，解救人民脱离艰苦的生活。可惜，他们不是超人，总在低迷的民调声中黯然下台，没有留下令人激赏的英雄事迹。

有趣的是，在网络世界成长的新生代，也有不同的发展样貌，有一类是属于“妈宝型”，典型特征为成长过程被过度保护，养成依赖的特质。

另一类是“海贼王型”的新生代，他们的典型特征是勇于冒险，追求自我实现，有高度的自尊需求，不断找寻生命的意义，以及热情参与公众事物。由于海贼王型的新生代需要被鼓励，所以他们心目中理想的领导者是懂得激励人心，同时又能放手让他们航海冒险的领导风格。

提升“自我效能”的步骤

第一步：迎接未来，充满希望与动力的朝目标前进。

- 先找出自己独特的长处（strengths）与美德（virtues），再转成“自我效能”。
- 了解自我的效能（efficacy）是什么后，接下来要如何发挥自我效能？

第二步：面对挑战，能够满怀效能投入必要的努力。

- 思考一下：我可以多做点什么，达成我想要的人生？

第三步：遭遇挫折，能够承受并且从失败中学习。

- 问问自己：挫折给我最大的收获是什么？
- 从经验中得到什么启示？增进什么能力？
- 不断将生命经验转化成丰富养分。

第四步：享受工作成果，乐观迎接下一次挑战。

成就感能够让我们充电，补充能量；而挫折感却会让我们耗电，降低能量。因此，适时为自我心灵充电，可以有效提升适应能力，拥有源源不绝的能量。真正相信自己从事挑战自我、发挥专长的工作，就可以获得满足感。

11 改写阻碍生涯发展的句子：气馁时自我鼓励

在咨询的过程中，我深刻体会到家长的两难。面对快速变迁的时代，家长为了让孩子拥有竞争力，深怕孩子输在起跑点，深怕孩子不如别人，深怕自己没有尽到教养责任，于是大量安排孩子学习各种课程，总是担心："如果其他小孩都会，而我的小孩不会，怎么办？"

高度焦虑的家长常会出现"不适任感"，总是担心自己没做好，为了降低焦虑，往往会忍不住给孩子过多的期望，或是害怕孩子未来会吃苦。

我常常听到家长恐吓孩子："你现在不好好读书，以后就去做苦工。"也有不少家长习惯用这句话训诫孩子："如果你现在不努力……，以后就会有悲惨的遭遇……。"

等到孩子长大以后，为了减少内心达不到家长期望的挫折感，也会创造另一个句子来回应："都是因为……，所以我才会达不到……。"言下之意是："如果不是因为……，我也是可以的……。"

气馁时自我鼓励

当我们感到气馁的时候，会特别渴望被别人肯定，如果得不到肯定，便会产生更多的挫败感。检查一下，自己有没有下面这些容易气馁的特质：

· 认为自己要比别人好才有价值？

是 □ 否□

· 常常设定过高的期待或标准？

是 □ 否□

· 常常会跟别人做比较？

是 □ 否□

· 希望别人按照自己的方式做？

是 □ 否□

· 过度热心想要参与别人的生活？

是 □ 否□

· 对于发生的事情会做负向消极的解读？

是 □ 否□

“是”越多，就代表你比较容易产生气馁的情绪。觉得气馁时，如果懂得“自我鼓励”，自然可以增加改变的勇气。

探索我们内心恐惧的来源，目的并不是要回家跟家长抗议，而是透过理解家长的用心，打破这个阻碍生涯发展的句子，我们可以重新改写这个句子，鼓励自己创造更多的可能性。

“自我鼓励”的重点

“自我鼓励”的重点要放在：自己做了哪些努力？自己有什么优点和资产？朝向主动有建设性的学习，而不是以结果为主。同时，对于人与人之间的差异，抱持接纳尊重的态度，可以跟别人一起讨论，也能够跟别人一起合作。

譬如说，要增强自我效能，可以告诉自己：

> 我努力达成了，我还可以再接受挑战。

也可以自我赞美：

虽然事情一开始进行得不太顺利，但我完成了！

或许事情并非完美无瑕，但我做到了！

我不需要把事情做到完美，只要尽力就足够了！

我可以相信自己的判断力！

我可以肯定自己的成就！

在当事人的身上，我常常看到“自信心”像吹气球一样，慢慢膨胀的历程。我会根据当事人的特质给一些家庭作业，让他在日常生活中，练习自我赞美的技巧，记录自己做得好的地方，再回咨询室跟我分享。同时我也会不断回馈当事人进步的改变，一步一步改变生涯发展的句子。

12 生活态度改变技术

我们每个人面对工作或世界的态度，都是从童年时期开始建立的，我们在家庭中的地位，还有童年早期的家庭气氛，虽然不会完全决定我们的人格特质，却是形成“生命态度”的关键，不仅会影响我们的生活模式，更会演变成行为的标准和规范。我们会根据家庭经验来解读发生的事件，可说是“心理评估”的重要参考。

如果我们常常怀疑自己的能力，那么当我们在面对困难、失败的时候，就可能会采取防卫、消极的态度。通常，会形成“负向消极的态度”，都跟“避开失败”有关。我听过很多人在工作表现不佳的时候，会不断强调：“我以前做得很好，现在会这样，是因为客户很难搞定。”

所谓“态度改变技术”，就是以“正向积极的态度”来取代“负向消极的态度”。因此，在调整态度前，要先了解自己有没有自动运转的防卫策略。

大体而言，我们的生活态度有三种不同的类型：

一种是“好的，可以”的生活态度：抱持“好的，可以”态度的人会先自我接纳，再寻求社会接纳。

一种是“好的，可是”的生活态度：抱持“好的，可是”态度的人会为自己找很多理由。

当工作达不到目标时，就会安慰自己：“市场趋势不好，再努力也没有用。”或是为了让自己好过一点，跟别人抱怨：“反正努力达成目标，也不会调整薪资，有做就好了。”

一种是“习惯说不”的生活态度：拥有“习惯说不”态度的人，又有两

种不同的人格特质，一种是攻击性人格特质，一种是防卫性人格特质。

攻击性人格的特质反映在心理上，常会有虚荣、野心、自以为是、善妒、羡慕、贪婪的感受。常常会对外表示："我没有问题，我做得很好，都是别人讲我坏话。"

如果有人不认同自己，也会说："我的点子是最具前瞻性的，可以让公司赚大钱，你们还不肯定，问东问西，真是奇怪。"

防卫性的人格特质表现在行为上，则会出现下面这些常见的行为，包括：焦虑、胆怯。无论是学习或尝试新事物，比较容易退缩，碰到不懂的地方，也不太敢主动请教别人："我不敢问同事，怕会打扰别人，怕他们觉得我很烦，以为我不努力。"

当我们防卫时，往往会出现很多迂回的行为，像是懒散、常换工作、触犯法律、跟别人保持距离、责备自己或别人、常会觉得有罪恶感、总是犹豫不决。

从"童年早期回忆"了解"生活态度"的形成过程

既然童年早期的家庭气氛，会形成我们的"生活态度"，那么，要调整态度，自然需要探索"家庭气氛"。影响家庭气氛形成的因素，包括：家人之间的互动、我们跟别人的互动，以及我们在家庭中的地位。

咨询多年，我觉得最快了解"生活态度"形成的过程，就是探索"童年早期回忆"。

收集"童年早期回忆"的方法，可以透过回顾：小时候面对危险的经验，最早被处罚的记忆，弟妹出生时发生什么事情，第一次上学的情形，生病或死亡事件，离家的经验，或是不当的行为或嗜好，都会有意想不到的收获。

回顾童年的"早期回忆"，可以反映我们现在的内心想法，包括我们

的渴望需求、设定的目标，以及预测事情发展的方向。

举例来说，我看过很多孩子开始隐瞒家长，把秘密深藏心里，不敢说出事实真相，都源于“害怕被处罚”。有非常多的孩子在看到考试成绩出乎预料的低分时，饱受惊吓之余，都会做出共同的决定，把考卷藏起来不给家长过目，或是自己私下代替家长签名，或是借口“考卷遗失不见了”“忘记带考卷回家了”，来逃避处罚。

可是，如果相对去询问家长关于处罚孩子的标准或做法时，家长们都会困惑地表示：自己很少处罚孩子，不知道孩子在害怕什么？

有趣的是，何以孩子会如此害怕被处罚？深入了解“童年早期回忆”后发现，影响他们行为的，其实是他们“预测事情发展的方向”，而不是“真实发生在自己身上的经验”。如果不了解这个过程，就会误以为“孩子经常被家长处罚”。

所以，理解“感觉”跟“行为”的来源很重要，透过“早年回忆”可以看到过去的决定和想法会如何影响现在的生活。这个时候，就可以进行“态度改变技术”。

态度改变技术

一、先觉察一下：自己常会出现什么感觉跟行为？

不妨找个信任的朋友叙述自己的“童年早期回忆”，同时觉察一下：自己常会出现什么感觉跟行为？

记忆中的情境多半是鼓励的？还是责备的？大多数的事情是完成的？还是挫折的？

二、用“正向有效”的掌控，取代“失控感”跟“负向破坏性”的控制方式。

观察一下：问题是如何解决的？是越挫越勇？还是裹足不前？

如果发现自己常常出现“好的，可是”态度，或是“习惯说不”态度，试着用“好的，可以”态度去取代。

三、认同自己：聆听自己内在的声音，降低别人的评价对自己的影响。

你可以回想自己一直以来扮演的角色，通常是执行者还是观察者？

人际互动的过程中，自己比较常扮演取悦者、顺从者、讨好者，还是叛逆者？然后可以据此重新调整自己的角色。

通常我们都会认为“叛逆者”是做自己的表现，其实不然，“叛逆者”仍然没有自己，只是习惯用唱反调的方式去应对别人。

咨询的过程发现，很多人努力的目标都在“争取认同”，渴望爸妈以自己为荣，能够在别人的面前说句“我的孩子过得很好”“我的孩子很成功”；期待主管觉得自己表现优异，能够当众称赞自己：“大家要向这位同事看齐学习。”

“获得认同”似乎意味自己在对方心里有了位子，会让我们感到安心。获得别人认同固然很好，然而，一旦自己的想法或做法不被认同，就会形成强大的焦虑压力，为了降低焦虑，有人会努力说服别人认同自己，有人会放弃自己附和别人。

真正的“认同自己”是不管在什么状况下，别人的意见是什么，都清楚自己何以要这样做。但同时，也尊重别人可以有自己的想法和选择，不会强迫别人要跟自己的意见一样。

四、协助自己朝成长成熟之路迈进。

你对“成功”的定义是什么？对“失败”的定义是什么？

生活或是人际的阻碍是什么？有没有想要改善面对的情境？成长的重点在于改善状况，而不是追求完美。

五、拥有归属感：当自己的主人，无论人在哪里都有归属感。

我们的自卑感通常来自于“不被认同”，在家庭中找不到归属感的害怕。所以，如果能够达到“自我认同”，就可以帮助我们找到归属感，既可以拥有自己，也能够融入别人，自在地穿梭于人我之间。

这有点像孔子说的“从心所欲，不逾矩”的境界。我觉得孔子不只是儒学大师，更是华人世界伟大的心理学家，孔子提出“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩”，也是一种人生态度改变技术，可以经由生命历练慢慢转变，找到自己安顿身心的路径。

六、建立安全感：真正的安全感的来源是自己，信任自己的判断和决定，才能产生；即使有时候犯错、表现不完美，仍然可以从错误中学习。

很多人穷毕生之力在寻找安全感，咨询过程更是从当事人儿时回忆一路探索到各种梦境，试着藉由不同的线索，协助当事人找到心理的安全感、关系的安全感、对未来的安全感。

我跳出来观看自己安全感的来源，其实无法确定安全感是如何形成的；但是，让我不安的事情却会自动跳出来，提醒我不要再让这些事情发生。对我来说，不安全感是在帮助我趋吉避凶，不太会带给我痛苦的情绪。

可是，我看到很多当事人陷入不安全的情境中，却会呈现急性压力症候群的症状，特别是年纪很小的孩子，在高压现场他们会歇斯底里地哭泣、拼命要离开让他们害怕不安的人事物；连在咨询室里谈到让他们感到不安全的话题，他们也会马上想要逃走。

碰到不安全的情境，逃走、不要面对，就是最安全的作法。

身为心理咨询师，我不断思索与尝试，要如何修复被破坏的安全

感。我发现，别人只能给我们支持的力量，外在的物质条件也只能满足我们的需求欲望，而无法提供我们安全感。

真正的安全感的来源是对自己的信心，信任自己的判断和决定，才能产生；即使有时候犯错，表现不够完美，仍然可以从错误中学习。

13 把握并善用机缘：从“好想、好想”变成“现在进行式”

不管在学校或职场，很多年轻一代共同的苦闷心声都是：生不逢时，为什么我们的薪水这么低？为什么我们不能像爸妈一样，享受美好年代？

我强烈接收到：年轻一代集体对未来感到焦虑不平。

即使我努力跟他们分享，我大学毕业的时候，薪水只有8K，依然对未来充满希望，但似乎无法让他们燃起希望之火。曾经有学生沮丧地问我：“老师，我也好想对未来充满希望，可是我就是缺乏热忱，不知道我想要做什么？”

经过学生提醒，我也开始思考：“我未来想要做什么？”好像每个阶段我都有“好想、好想做的事情”。高中时我好想好想成为一个记者，中文系毕业后，我真的在女性杂志当编辑采访记者；后来有一段时间，我好想好想成为心理咨询师，现在我很开心自己是一个心理咨询师。

要如何从“我不知道要做什么”到“我好想、好想做什么”，再变成“现在进行式”呢？

从“我不知道要做什么”到“我好想、好想做什么”

“我不知道要做什么”这句话有各种的可能性。

有些人是不知道自己要什么，自然不知道要做什么。

有些人是知道自己要什么，但是不知道要采取什么行动来满足自己的需求。

有些人则是一直用错误的方式来满足自己的需求，结果得不到满足，所以也不知道该怎么做。

现实治疗学派主张人类有两种基本的心理需求：一种是爱与被爱的需求；另一种是感觉自己是有价值的需求。而这两大类需求又会转变成五种现实需求，包括生存、归属、权力、欢乐及自由。这些需求是否能得到满足，有赖于我们能不能做出有效的行为抉择。心理咨询师的角色就是协助当事人根据自己的需求，做出适当的行为抉择，并为自己的行为负完全的责任。

想要“知道自己要做什么”，可以从了解自己的需求开始。

现实治疗学派有一个很简单的WDEP系统，帮助我们快速确定需求，采取行动，同时评估需求有没有得到满足。

⑴ 确定需求，清楚自己想要什么（Want）？

⑵ 掌握方向及行动，现在/过去做的是什么（Doing）？

⑶ 自我评估，做的这些有帮助吗（Evaluating）？

⑷ 重新计划（Planning），如果重新选择，计划会是什么？确定之后，就能够积极主动地探索与开发各种可能性。

培养“创造机会”的心理特质

每当有学生跟我分享：“希望自己拥有不平凡的人生经验。”我都会眼睛一亮，如获至宝地问他：“什么样不平凡的人生经验？”

在他们叙述的过程中，我的眼前仿佛出现一幅景象，我看到学生正努力把“机会”种进心田里。当然“机会”不会自己发芽，要让“机会”开花，还需要培养“创造机会”的心理特质，让自己保持开放，拥有毅力、弹性、乐观、冒险的心态，积极掌握并创造有利的机会事件，协助自己获得珍贵的学习经验。

坚持意志力

在弹性生涯时代，特别需要智慧判断，什么状况要坚持到底？什么情形需要弹性变通？倘若一遇到挫折就放弃，很难成就想做的事情，仍要有坚持的意志力，才能成事。

在开发课程跟写作的过程中，虽然我渐渐明白，有时候“先见之明”不一定会马上引发共鸣，但是却可以累积专业的厚度。举例来说，十多年前，书写《只有你能创造未来》一书的时候，我已经预见，未来的世界需要培养丰沛的创造力，抱着愉悦的心情玩出前途，因此，我试着从心理、性格的角度，分享如何增加自己的创造力。但当时，这样的观念尚未发展成熟，所以尽管书本的销量不如预期，可是我却可以藉由演讲推广创造力的重要。

因此，如果以开放的心态来看待失败的困顿经验，会惊喜地发现，每个挫折都是锻炼意志力最好的养分，可以帮助我们变得更坚强有力，找到不同的出口。

弹性应对力

当计划赶不上变化，也就是事情发展不符合我们原先预期的状况，也许我们心里会觉得忐忑不安，但这反而是难得的生命体验，需要拥有充分的弹性去接纳，调整应对的态度。

咨询的过程中，我看过最受苦的心灵是：坚持凡事要按照自己的期望走，不能接受别人改变，无法忍受世界转变，他们最常说的话是：“不行，你答应我就要做到。”或是执着于“不管，规划好了就要进行。”或是强调“人生一定要顺利。”或是认为“人生必须要公平。”

缺乏弹性，会让我们外表强势，内心挫折。为了降低挫折感，人们常会使用极端激烈的方式，反而离自己的目标渐行渐远。

乐观行动力

所谓“乐观”并不是低估风险，不断催眠自己“没有问题”。却放任问题恶化，不去面对。应该是乐观面对未来，在行动中发现乐趣。

曾经有保险公司统计，乐观的业务同事比悲观的同事业绩高出百分之八十八以上，并且乐观者的离职率只有悲观者的三分之一。

乐观可以让我们产生行动力，不会退缩不前。不妨练习每天打开行事历，看看当天所做的事情带给自己多少意义与乐趣？当生命本身很有意义时，基本上任何状态都是快乐的。

冒险开发力

在生活环境中，当事情不在预期的轨道中发生，就会进入冒险的氛围，有些时候风险也带来新的可能性。

心理咨询最有趣的过程，就是陪伴当事人一起探索生涯发展的各种可能性。很多时候，当我们一起找到适合其个性、能力、兴趣的领域后，正要准备采取行动之际，当事人却突然踩了刹车，因为他们希望能够确保走这条路未来一定能够成功。

有谁可以保证成功？面对不确定的未来，要如何降低风险，享受冒险的成果？我只能带领当事人学习把握、善用、创造机缘。

把握、善用、创造机缘的四个步骤

步骤一：将计划性机缘正常化

你可以回顾生命历程中出现的机会事件，同时检视自己当时做了什么，才导致这些机会事件出现。

下面这些具体问句，可以协助自己找到创造机会的成功经验。

- 机会事件如何影响自己的生涯？
- “你”在当时如何“让”这个意外事件影响你？

- 你现在对未来可能的意外事件有什么感觉？

以我自己为例，无论是出书或是成为讲师，都是别人发掘我的潜能，询问我的意愿，当下我都是开心感谢对方的邀请，同时也很想知道，对方何以会觉得我可以出书或当老师。我对于别人的回馈充满好奇。

记得第一位慧眼挖掘我写作潜能的是作家吴淡如，她说服我当作家的好处是："如果你可以一个月写一本书，十二个月就有十二本书，这样每个月都有版税可以领。"我马上心动，立刻开始思索写作的题材。

虽然事后发现，写作没有"想象"容易，也没有每个月都有版税可以领，但我也因此开启了写作的旅程。

在我的生命中，随时充满"机会事件"，很多朋友、师长会推荐我去做这做那，不管别人给我什么建议，我都会认真思考，有没有可能完成。别小看这些"机会"，懂得把握的人，就可能会造就自己。

步骤二：将好奇心转化为学习与探索机会

只要对事物拥有好奇心（Explore things you are curious about），探索新的学习机会，就有从机会事件中探索出隐藏其中的可能性。

拥有好奇心的人，不管做什么，都可以得到多一点：逛街可以看到别人忽略的风景，上课可以连结到更多领域，当主管可以发掘同事更多潜能，当老板可以想到别人没有想到的点子。

下面这些问句，可以带领自己思考不同的方向：

- 你对什么感到好奇？
- 有哪些机会事件曾经引发你的好奇心？
- "你"当时做了什么来提升自己的好奇心？

譬如说，分发到新单位的时候，可以学习跟不同特质的人相处，学

习不同主管的领导方式，增强及累积不同的工作经验，这些都可以丰富我们的生命经验，使我们的生活更多采多姿。

步骤三：创造想望的机会事件，化期望为行动

除了把握机会外，自行创造机会，开创自己想过的生活也很重要。

如果常常觉得自己缺乏机会发展兴趣，或是没有遇到伯乐欣赏自己，不妨思考下面的问句：

- 想要创造什么机会？
- 希望人生有什么不同？
- 如果可以的话，希望碰到什么样的机会事件？
- 现在可以做什么来增加该事件发生的可能性？
- 如果那么做的话，生活可能出现什么改变？
- 如果什么都不做的话，生活可能有什么改变？

有次参加叙事治疗《投入生命故事》工作坊的过程中，在Jill Freedman跟Gene Combs两位大师的带领下，并且透过对谈伙伴的牵线，我与“刚出社会的自己”对话，马上感受到大学毕业浑身充满热情的我，逢人就叙说想要投入新闻界成为记者的渴望。当时几乎每位听完我讲述梦想的人，或多或少都给了我帮助和指引。

现在回想起来，真的有种“当你真心渴望某个梦想，全世界都联合起来帮你”的感动。但是，我更感动的是，当时的我怎么可以做到如此无所畏惧。因为换成现在的我就开不了口，我会不好意思，我会担心造成别人的困扰。

虽然现在的我很懂得“及时把握机缘”，然而，我却少了刚出社会的无所畏惧。我真心诚意对“大学毕业时的自己”道谢：“谢谢你的无所畏惧。”

有趣的是，对谈伙伴也邀请“大学毕业时的我”看到“现在的我”的状

况会有什么感受和想法？没想到“大学毕业时的我”脱口而出：“真的从来没有想到你会走到这里。”我似乎看到两个自己互相对望，眼中闪着泪光，一切尽在不言中。

要创造想望的机会事件，最简单的方法，就是把自己的愿望说出来，找有经验的人讨论，请他们给你建议，通常都能得到很多收获。

很多人在等待机会的过程中，会先观望，心想等机会来了再准备就好，以免白忙一场。我发现，抱持等待的态度，却没有准备行动的人，机会是不会光临的。因为贵人是需要先看到具体的成果，才能产生连结作用，接下来当机会出现时，贵人的脑海才会浮现你的身影。

所以，想清楚，讲出来，先准备，机会自然来。

步骤四：克服实践过程的障碍

要克服实践过程的障碍，首先可以思考三个问题：

第一个问题是：“何以一直没有去做自己想做的事？”譬如说，想要学好外语，可以顺利通过外语检测，但却一直没有去做，总是跟自己说：“今天好累喔，明天再说好了。”

第二个问题是：“评估障碍会持续多久？”以上面的例子来说，一天过去了、一个礼拜过去了、一个月过去了，还是没有养成持续练外语的习惯。

第三个问题是：“打算如何克服这个障碍？”现在要怎么养成练习第二外语的习惯？是不是可以找同伴一起练习，或是创造学习语言的环境？

克服完困难后，要提升挫折容忍力，就要当自己的心灵英雄。

每一天充满希望与动力，朝着自己订下的目标前进。

自我承诺，把自己当一回事

成功的人大多会遵守自我承诺，答应自己的事情，会努力完成。从心理的角度，会对自己失信的人，并没有把自己当一回事。

成功，从尊重自己开始，思考一下：

- 如果要把目标付诸行动，会怎么进行？
- 如果要让自己更独立一点，需要做什么不同的事？
- 如果要让自己更自信一点，需要做什么不同的事？
- 如果要让自己更有力量面对现实，需要做什么不同的事？

如果无法自我承诺，当事情进行得不顺利时，就很容易向外寻找归因。譬如，案子做不成是因为缺乏资金与人力；开发不成功是因为没有人带路。

有人曾经问我："算命"与"咨询"有什么不同？

倘若从这个角度切入，"算命"倾向寻找归因，感情不顺是因为前世太多情感纠葛，事业不顺是因为缺乏祖上庇荫。

但是，"咨询"的重心是回到自己身上，进行一场自我理解之旅，从不同的角度跟自己相遇、对话，了解什么对自己重要，清楚什么对自己有意义，为自己的幸福和快乐做最好的选择，并负起最后的责任。不再将过错归因于外在情境时，这样所有的贵人才帮得上忙。

14 在人生高峰时经历生涯危机

转型的历程

我教授“就业服务乙级技士”的课程至今已经迈入第十年。这张证照是从事就业服务、人力中介、人力资源相关工作者梦寐以求的证照。也因此，我有很多机会去各地就业服务站教课，看到很多求职者想要重返生涯高峰的心路历程，也看到很多求职者对于过去所做的决定充满懊恼，希望人生可以像玩游戏一样，玩得不顺手时立刻再重新开始。

人生要重开新局，会历经很多关卡，不像玩游戏般，单击restart键，立即就可以开始。

曾经有就业服务人员被客诉，因为求职者想要找管理职的工作，就业服务人员却安排他去做清洁服务的工作，他感觉自尊遭受严重侮辱。

在生涯转换的过程中，大多数人都知道要放下身段，重新当个小蘑菇接受现实洗礼。不过，究竟身段要放多低，却不在我们的预期范围。

还有很多人是在工作高峰时经历生涯危机，被高薪挖角到过去合作的公司后，却发现同事都在等着看自己有多厉害，要是表现不如预期，马上出现酸言酸语：“也没多厉害呀！”

在企业担任顾问的期间，我就曾亲眼目睹好几个意气风发的公司红人跌落谷底的过程。有的人很快找到下一个发挥的舞台；但也有的人明显出现退化现象，做什么都做不好，学什么都学不会，连工读生都质疑：“真不敢相信他这样怎么做到高阶主管？”

何以会有这么大的差别？这是因为每个人面对危机与转型的心理状态不同，心理肌力越强的人越容易为自己找到出路，心理肌力越弱的人

越容易陷入固着退缩中。

生涯危机与转型会经历七个时期

第一个时期：“固着与震撼期”

很多人以为如果事前知道未来会发生什么事情，就可以预先做好心理准备，比较不会慌乱。

但事实并不尽然，我在咨询的过程发现，很多公司其实非常早就告知同事，公司未来将会有变革。然而，许多人的重心不是放在如何帮助自己学习改变，而是把力气放在如何抗拒改变。不接受现实的变迁，就会让我们停留在“固着与震撼期”，不愿意往前迈进。

有个从事人力资源的学生曾很苦恼地跟我讨论，公司例行会有员工轮调训练，但有个同事就是不肯接受，新人都来报到了，他依然不肯交接，也不愿让出座位，还是每天照常来上班，让交接的新人不知所措，所有的人都拿这个固执的同事没辙。

第二个时期：“退缩期”

有个朋友曾跟我分享他在生涯退缩期发生的趣事。朋友的邻居总是趁他上班时把车子临停在他的车位，有段时间朋友失业在家，这位邻居每天早上都等不到车位，便旁敲侧击不断询问朋友：“今天没去上班啊？休假喔，什么时候上班？”

朋友实在说不出口：“目前失业在家”，只好敷衍说：“正在休假”，偏偏邻居不死心，天天来等他的车位，最后把朋友逼到躲在家里不敢出门，深怕遇到邻居，光是看到邻居期盼他去上班的眼神，朋友就觉得压力好大。

处于“退缩期”最怕别人关心的询问，不断提醒自己“你没事做”，久而久之，真的会对自己信心瓦解。

第三个时期："自我怀疑期"

很多人问我："生涯转换的过程，休息多久比较好？"我通常都会建议："不要超过六个月。"这个期限是从咨询经验得到的答案，无论能力多好、信心多强的人，长期失业，就有可能进入"自我怀疑期"。

一旦自我怀疑，就很容易负向解读讯息。这就是为什么很多社会悲剧都发生在失业阶段，总是觉得别人看不起自己，老是感到被别人压迫，让自己无路可走。

第四个时期："接受期"

生涯"转变"要从"接受"开始。当我们可以接受现实，也接纳自己的时候，才有能量吸收新的事物。

在国外，当企业面临转型，会影响到同事的未来前途时，就需要引进"员工协助方案"，由专业的心理咨询师引导同事调适身心。我发现，同事心理调适的关键在于是否"接受自己，也接受现实"。"接受"可以让我们不再抗拒，把能量转移到学习成长。

第五个时期："试探期"

想要转型成功，了解自己是很重要的步骤。做生涯咨询的时候，很多人都会询问心理师："建议我转型到什么领域比较适合？"心理师不会给特定答案，而是透过各种工具、提问技巧，引导对方做出最适合自己的决定。

不了解自己的状态，很容易让自己陷入混乱中，越转越不快乐。举例来说，有一段时间金融业经历很多变革，许多金融业的从业人员都觉得自己不适合这个行业。但是，透过咨询技巧了解其工作性格后，发现他们还是最适合做金融业，那何以他们会强烈认为自己不适合呢？真正的原因其实是压力太大、焦虑过高，这个时候，如果没有探索出真正的

关键因素，便贸然转型，未来可能会产生大量“怎么转都不对”的挫折。

第六个时期：“意义追寻期”

在人生不同的阶段，工作的意义都不同。

刚出社会成为上班族的人，工作一段时间，慢慢稳定下来，会想要奋力往上爬升，会渴望在专业领域占有一席之地，会想要累积足够的财富过自己想要的生活，会想要结婚生子享受天伦之乐。

随着自己扮演的角色不同，工作的意义也不一样。我遇到很多面临中年危机的当事人，他们共同的内在渴望都是：“为自己而活”，人生的前半辈子为了家人打拼，已经尽了应有的责任，现在想要把握最后机会为自己而活。

每个阶段工作或生命的意义都不同，可能以前对自己很重要、拼命追求的事物，到了下一个阶段又变得不重要了。意义追寻的重要性在于，人生每个时期都过自己想要的生活，都做对自己有意义的事情，如此便比较不会在人生的最后阶段懊恼：“再也没有机会实现自己想做的事情。”

否定自己之前的努力，是一件很痛苦的事情；懊悔之前所做的决定，则是令人无比沮丧的。

第七个时期：“统整更新期”

转型成功与否，最重要的是有没有“自我更新”。跨越不同的领域，需要的更新时间也不一样。

举例来说，我从企业顾问转型进入心理咨询的领域，至少花了八年的时间，才真正转型成功。转型的过程中，可以进修、上课、念研究所、出国充电，每个领域学习的路径都不同，有的门坎高，有的门坎低，有的入口多，有的入口狭窄。

凭良心说，成为心理咨询师的入口很窄，只有一条路：在台湾，一定要念心理咨询研究所，然后实习一年，完成之后再通过考试，卫福部才会发给专业认证。我身边有很多人都对心理咨询的领域很有兴趣，但对这条养成道路却感到挫折，有人是无法停顿不工作，有人是挤不进入口。

尽管如此，我发现只要努力“自我更新”的人，他们还是找到不同的出口，转到助人相关的领域。

转型要从当蘑菇开始

转型需要放下身段，重新当个小蘑菇。但有些人拒绝当蘑菇，不想接受磨难，是因为不想让自己去适应现实，而是想让现实来迎合自己的规划。

很多人从机构退休后，总是觉得社会对于领退休金的人很不友善，找工作时也会感叹大部分公司都没有善待员工，不是薪水太低就是工时太长，常常会说：“我不想帮这种老板工作”。当周遭的人提供工作机会的时候，也会强调：“这些公司都请不起我啦，薪水太低了。”或表示：“我干嘛浪费宝贵生命去赚这么一点点钱，太不值得了。”

脱离现实的人，往往会为了获得超出自己实力的评价，而驱使自己去做无法负荷的事情，在这样的状况下，就很容易分散力量，无法集中努力的焦点，内心常常会觉得：“这不是我该做的”，这不仅可能会导致努力没有好结果，更可能引发强烈的挫折感。

如果你也常常出现“明明自己很努力，内心却觉得很空虚”的感觉，不妨问问自己：

> 现在的生活方式真的是我渴望的吗？
>
> 自己在何处、何时播下烦恼的种子？
>
> 何以会制定超乎现实的目标？

想要兼顾“努力”与“充实”，除了做自己喜欢做的事情外，还要将目标调到符合自己的能力范围。判断自己现在的目标是否符合自己能力，有个简单的评量方式：“目标会不会受到外界杂音的影响？”

诚实地回答自己：“目标是发自内心的渴望？还是为了满足外界的期望？”

如果不是为了证明自己什么，而是顺应自己内心的渴望，做自己喜欢做的事情，目标自然会调到符合自己的能力范围，完成之后也会觉得充实而有满足感。

15 卷入创伤事件后的恐惧风暴：原谅自己，也原谅别人

在美国，约有五到六成的民众在人生某个时间点会遭逢创伤事件，例如重大车祸、暴力攻击、天然灾害、家人意外等等，需要接受心理咨询以疗愈创伤。

反观台湾，许多民众在发生重大变故时，却很少使用心理咨询相关资源。很多人会问我：有做跟没有做心理咨询，差别在哪里？

事实上，创伤事件发生后，会历经不同的阶段，常见的心路历程有五个阶段：哭喊期、否认期、侵扰期、接纳期到完成期。而且不同的创伤事件对心理造成的冲击差异也很大。大多数创伤事件产生的影响不会立即显现，而会封存多年，渐渐侵蚀我们的心理健康，或是潜入到我们的潜意识，或是扭曲我们的人格特质。等到症状出现，通常都已经对心灵造成严重破坏。

综合十年的咨询经验，归纳出最常见的创伤事件有下面几种类型，反应也会有些不同。

天灾创伤让人深陷长期的恐惧中

身处地震带的台湾，真的有非常多潜藏的创伤。灾区附近的许多民众通常会出现晕眩、失眠、恶梦等状况，害怕地震再度发生，甚至会有过度警戒的反应，譬如，不敢单独一人待在室内，或是心悸、发抖、呼吸不顺、肌肉紧绷等焦虑症状。

在地震中失去亲人及财产的民众，面对如此巨大的变故，初期情绪会有过度激动或是情感麻木的状况。其中最需要关注的是“没有眼泪的

悲伤者”，他们的心理受创严重，由于同时历经灾难的惊吓及痛失亲人的悲伤，在双重打击之下，往往会因为没有办法接受残酷的现实而无法表达情绪。

对于青少年及儿童，亲友应尽可能给孩子安全感，除了语言安抚之外，亦可透过肢体拥抱来降低孩子的孤单与不安。

咨询过程中发现，很多儿童经历创伤后，会变得特别黏人、恐惧死亡，有高度的分离焦虑，不能跟家人短暂分开，看到大人难过哭泣时会阻止或逃避。也有些儿童因不知如何纾解大量情绪，会转化成身体症状，或是伤害自己的身体，像是会透过拔头发来释放焦虑，若不及时做心理咨询，严重时会演变成“拔毛症”。

因此，可以运用不同的形式，如语言或绘画，来引导孩子抒发害怕、哀伤的情绪；并且协助孩子用比较有效的方法来诉说灾难事件，像是用“如何”取代“为何”。

天灾后，如果出现下面状况，就需要专业的协助，包括：长时间心情混乱、感觉压力过大、自我责备、觉得快要支撑不下去；一个月后仍有麻木、迟滞、不断回想灾难景象、反复做恶梦、身体不舒服、找不到适合的人倾诉、工作和人际无法专注、抽烟或喝酒明显增加。

我发现不少家暴者其实都有创伤后应激障碍，他们没有适时做心理疗愈，这股强大的情绪往往会转变成暴力倾向，若再透过酒精的催化，更会对家人造成无可挽回的伤害。

职场危机会产生急性压力症候群

近几年来，很多公司都发生职场危机事件，最常出现的状况是，员工为了争取权益而参与“罢工游行”。

很多人不知道，参与抗争的过程很容易产生急性压力症候群，除此以外，更会导致公司所有的员工身心负荷过重，长期下来也会让工作气

氛低迷，不利于身心健康。常见的急性压力症候群反应是，有的人会引发强烈的害怕、无助感，或是恐怖感受；有的人会反应在生理上，像是感觉麻木、头昏眼花、失眠或恶心，甚或失去现实感、自我感。

若没有适时纾解压力，有些人会产生痛苦、情绪崩溃、整个人的感觉与知觉系统受损，进而干扰身体机能，出现失眠、没胃口、身体麻痹、绝望感等状况。

为了避免付出身心健康的代价，从心理健康的角度，我们还是鼓励公司跟员工可以坐下来好好沟通，不用情绪勒索彼此，从而达到双赢的境界。

气爆人祸需要长期释放痛苦情绪

瞬间发生的人为灾难，像是气爆事件发生之后，伤者与家属原本平顺的生活，一夕之间有了剧烈的变化，心理往往会错综复杂。初期的情绪反应有的会困惑震惊，不理解何以灾难会发生在自己身上，接下来可能会转为愤怒、自责，也有些人会陷入悲伤、哭泣、彷徨、害怕、恐惧的情绪中。

由于气爆还会导致烧烫伤，当事人要同时承受身体的痛楚与外貌的改变，因此，长期的情绪反应可能会变得烦躁易怒，复健的过程充满挫折感，身心都无法放松，有时候会对周遭的人吹毛求疵，感觉自己快要失控了。所以，特别需要家人朋友长期的陪伴支持，协助伤者纾解情绪，一步一步接受现实状况，恢复自我信心，直到可以自在地面对人群。

身体被侵犯的创伤会对人产生恐惧反应

随着社交生活的多元化，很多人在有意识或无意识的状况下，身体受到了侵犯。但无论是被性骚扰或是被性侵害，受害者之后都会产生创伤后应激障碍，经常没有理由地感到害怕、惊慌、不安，对某些特定对

象或情境，产生长期且高度的恐惧反应。

被侵犯后，更会对自己失去信心，害怕自己不被别人相信，对他人也常怀有高度敌意。特别是侵犯自己的人，拥有良好的公众形象，例如口碑很好的老师、热心公益的前辈，周遭的人都不相信自己所叙述的遭遇时，受创的伤口会更深、更痛。

有些受害者会担心自己无法再与异性有亲密关系，常觉得自己是个不清白的人，有时会有抑郁倾向，形成负向的自我概念。在生理方面，会有紧张、胃肠不适等状况；在行为方面，会变得常常抱怨、夜尿、无法入睡，常被恶梦吓醒。

受创后需要哪些帮助呢？

受到创伤后需要有人倾听并且了解、包容、支持。感觉自己被相信、被信任很重要，这可以让受创者觉得自己被接纳。

给受创者提供足够的安全感，尤其侵害自己的人是认识的亲人、师长、同学、朋友，更需要让受创者“免于恐惧”。并且提供医疗法律的咨询，像是避孕以及如何收集证物等。足够的信息可以帮助受创者面对医疗、警方调查介入，以及其他重要的事，进而让受创者掌握局势，找回力量面对未来。

亲人被剥夺生命会持续出现“潜伏性的痛苦”

最严重的创伤经验莫过于目睹亲人被他人剥夺生命，但是悲伤的反应个别差异很大，有些家人悲伤延续的时间会比较长；有些家人会持续出现“潜伏性的痛苦”，常会焦虑、流泪；有些家人会充满罪恶感，懊恼自己未尽保护之责，失去与亲人共创未来的希望。

当家庭面临重大危机事件，由于家人都陷入悲伤中，有时候人们会无法从伴侣身上得到支持的力量。哀痛的家庭气氛会形成压力，也会改变家人原本的互动方式。

因此，拥有越多越完整的社会支持系统，包括亲人、邻居、好友的协助陪伴，就越能调适危机。特别是亲人的死亡方式不在预期中，对家人最具伤害性。需要的话，亦可透过心理咨询和宗教信仰来安定情绪。

创伤事件发生后，越压抑自我情绪、跟自己越疏离的人，通常越需要走更长的疗愈历程。而且这种创伤不知道会在人生的哪个阶段，以什么样的症状爆发出来。所以，只要觉得自己跟以前不一样，不妨跟心理专业人员讨论一下，以确保心灵健康。

注释

[1] 台湾旅美职业棒球选手，在2007年和2008年，连续两年入选美国《时代》杂志全球最具影响力的百大人物之一。

[2] 美国职棒大联盟，北美地区最高水平的职业棒球联赛。

Part 2
一对一心理教练：34堂摆脱烦恼的演练

情绪转换

＞＞

练习将负面情绪转化为正面情绪

01 找到对话平台——当人际冲突影响工作情绪

淑华参与人资部门HR的行列多年，发现最棘手的状况，莫过于处理同事之间的冲突。有时候看似无关紧要的事情，也会引爆同事的情绪。像淑华就曾经碰到过同事为了开关窗户的习惯不同，一个觉得闷，要开窗通风；一个觉得冷，要关窗遮风；结果导致双方产生肢体冲突，严重影响团队的工作气氛。

还有主管们为了争取绩效奖金、分红比例而开战，业务主管认为自己部门的功劳最大，帮公司赚进最大利润，当然要得到实质回报；研发主管则强调自己部门的苦劳最多，为公司加班熬夜设计出最佳产品，理应获得公平对待，怎可独厚业务部门。两边主管都说得很有道理，淑华夹在中间实在为难。

而最难化解的要属主管与同事的纷争，部属反映主管情商低、口气差，有语言暴力；主管抱怨部属反应慢、效率低，常错误百出。面对同事交相指责的冲突状况，淑华除了当和事佬，内心常常有深深的无力感，不知道自己还能够做些什么？

常见的人际冲突类型

淑华要做好“人际冲突管理”，首先要了解“人际冲突类型”。

在人际互动的过程中，由于每个人扮演的角色不同，难免会利益相抵，或意见相反，一个不小心就可能会引爆纷争，一般常见的人际冲突类型有下面几种。

最常见的就是“情绪冲突”。譬如看对方不顺眼，无论任何事情都给对方脸色看，甚至让对方处处碰钉子，冲突的过程明显以发泄情绪为主，而不是着重于解决问题。这类型的冲突如果不赶快处理，就会快速蔓延，如野火燎原般，一发不可收拾。

另一种“想法冲突”起因于双方思考逻辑不同而引发的争辩，最常发生在做决定或是开会的时候；如果没有适时化解，可能会演变成“是非冲突”，彼此都想要赢得胜利，证明自己的看法是对的。

更麻烦的是“假性冲突”，表面上没有争吵，但冲突已经进入预备状态，举例来说，人际群组之间不太友善的互相挑衅揶揄、讲话带刺，导致相处的气氛充满火药味，冲突一触即发。

而“自尊冲突”则和个人的面子有关，倘若觉得对方让自己丢脸，“羞愧感”往往会引爆激烈的冲突。

事实上，大多数人都很害怕面对冲突，有人会假装冲突自动消失，有人会闪躲争论，有人会采用权宜之计，营造问题已经处理好的假象，逃避真正的问题所在。

淑华想要协助身边的人化解冲突，就要先了解冲突的类型，其次观察双方的互动模式，找到冲突的源头，才能对症下药。譬如说，当双方都“情绪高涨”时，就要先协助两方消化情绪，等彼此情绪缓和下来，接着再展开理性沟通，找到有效的对话平台后，别忘了最后还要重建信任感，冲突才算完全消弭。

02 情绪风暴——“心情”不好，还是“情绪”不好？

小青刚到新公司任职不久，有天工作到一半，小青突然对坐在隔壁的同事佳佳说：“今天没有心情上班，可以提早下班吗？”佳佳听完后一边试图开导小青：“心情欠佳不一定要早点下班呀！”一边试图了解原因：“是发生什么事情让你没有心情上班呢？”佳佳希望可以透过聆听心声协助小青顺利完成工作。聊过之后，小青也没有再多表示什么，就默默工作到下班。

之后大约过了一个月，小青跟佳佳说：“星期六是我阿公八十大寿，请问星期五我可不可以提早下班，才能赶回南部帮阿公庆生？”听完小青的询问，佳佳也不敢自作主张答复，立刻把小青的期待转告给主管知道。虽然当时工作繁忙，主管考虑了一下，还是答应小青的请假。

可是，佳佳在周五晚间大约九点多的时候，却在小青的Facebook上面看到她的打卡地点居然是在桃园，而不是南部。这个发现让佳佳既震惊又难过，觉得自己被骗事小，严重的是，自己在不知情的状况下被利用，间接帮助她欺瞒长官。

没想到过了不久，小青又来告诉佳佳：“星期六是妈妈生日，周五是否可以提早回南部帮妈妈庆生？”佳佳记取上次教训，不敢再帮助小青。可是，佳佳不能理解，何以小青常常心情不好，该如何让她开心工作？

“心情不好”与“情绪不好”的差别

佳佳想要理解，何以小青常常心情不好？该如何让她开心工作？

首先要区分“情绪不好”和“心情不好”有什么不同。

通常一个人“情绪不好”多半是受到特定的人物或事件的刺激而引发，所以时间比较短暂、急促。

至于“心情不好”则没有明显的外在刺激，并且持续的时间较长。心情不只会影响生活作息，甚至于会扭曲人们对别人的知觉感受，有些人还会有心情的周期，当一个人处于心情高昂或低落的时候，往往无法体

会别人的感受。这就是为什么佳佳会觉得小青“不顾虑别人的感受”。

心情起伏剧烈的人，在感情上大多也比较冲动，也因此，他们常会有夸大的情绪反应，无论兴奋、无聊、生气或挫折，强度都很大。当他们卷入情绪风暴中，就会瞬间变脸，这就是何以小青常常工作到一半，突然没有原因的心情低落。由于前后的反差过大，小青常会让佳佳不知所措，以致给人虚伪做作、难以预测的印象。

要让心情起伏剧烈的小青好好工作，最好趁他们稳定的时候做行为设限，先跟小青说明这样的行为已经影响到其他同事，譬如：没心情工作就提早下班，或是心情欠佳就摆臭脸，等等。接着，和他们讨论碰到这种状况要如何克制自己的行为，如果不能自我约束，公司会怎么处理。

还有跟心情波动较大的同事互动时，佳佳不妨注意一下他们的表情反应，当他们心情转变之际，可以多给他们一点支持，同理他们的感受，以免火上加油。

03 以客为尊——小心“耗尽症候群”上身

晓瑜在饭店工作多年，每天都要接触顾客的情绪，喜怒哀乐都有。

对服务业而言，顾客就是上帝，顾客就是衣食父母，所以几乎大部分的同事都把“以客为尊”当成最高指导原则。

晓瑜原本以为自己早就练成百毒不侵的心灵，不管顾客丢什么情绪给自己，都不会受到影响，但慢慢地，晓瑜发现自己有时候会突然变得很不耐烦，这是以前从来没有的感觉。

后来晓瑜观察其他同事，看到同事累积太多负面情绪后，也会出现一些反常的行为：有些同事会变得闷闷不乐，逐渐丧失服务的热忱；也有些同事会变得暴躁易怒，一个不小心就会跟顾客产生不快。

在服务现场，晓瑜最怕遇到顾客大声咆哮，为了避免影响其他顾客的观感，晓瑜多半会低声道歉来安抚顾客的情绪。有时也会遇到不满服务流程的顾客，坚持要主管出来处理，而且要主管承诺处罚晓瑜才能气消。甚至曾经出现过有顾客情绪激动到翻桌子、砸椅子的惊险场面，让晓瑜饱受惊吓。

还有一次晓瑜因顾客情绪性的谩骂而难过不已：“自己明明是一个人，却被骂成一只猪。”感觉为了工作连灵魂都被践踏。晓瑜甚至因此产生强烈的自责感：“只有我一个人被骂，我都没有听到其他人被顾客骂，我觉得自己无法解决顾客的问题，做不好顾客服务的工作，好无力喔。”

当晓瑜受不了的时候，会一个人跑到厕所宣泄，痛快地哭一哭，才稍微舒服一点。但是，晓瑜觉得自己好像变得越来越孤僻，休假的时候喜欢一个人独来独往，不想参加任何“有人”的聚餐活动，晓瑜开始有点“怕人”。

虽然公司也知道晓瑜受到了委屈，然而，基于“顾客永远是对的”，似乎除了让晓瑜忍耐之外亦无法改变什么。

小心“耗尽症候群”上身（**Burn out syndrome**）

台湾已经逐步从制造业转为服务业的工作型态，两者最大的差别就在于，制造业销售的是有形的商品，需要靠体力生产产品。而服务业提供的是无形的感受商品，需要付出高度的热忱，可说是“体力”与“情

绪”的双重劳动。

由此可知，从事服务业很容易面临情绪耗损或过度延展的状况。就像晓瑜一样，如果每天将各种情绪塞进心里，从来不整理照顾，久而久之，自然会爆炸开来。

最常见的症状是“耗尽症候群”（Burn out syndrome），譬如说，晓瑜开始自觉脾气变差、很容易不耐烦，倘若放任不管，可能还会失眠、头痛、记忆力不集中，只要一放假休息，就会觉得全身不舒服。

面对同事的情绪困扰，有些公司会采取激发潜能的活动来提振同事的士气。事实上，激情亢奋会让情绪的负荷更重，反而会加快情绪耗损的速度。也有些公司会设置一些沙包、拳击让同事宣泄情绪，这种做法的危险性是，一旦同事养成习惯，未来当同事有情绪的时候可能会自动转化成肢体发泄。

情绪日记

想要照顾自我情绪，比较健康安全的作法是，先找出情绪的来源，在此介绍一个我常用的方法，写情绪日记：

· 第一步，找出引发情绪的事情，晓瑜可以觉察一下：情绪酝酿多久才发作？频率有多高？

· 第二步，具体描述当时的感觉：晓瑜最在意的是什么？

· 第三步，辨识情绪的状况：晓瑜大概要花多久的时间情绪才会离开？产生情绪的时候，晓瑜会想做什么事情？或是说些什么话？

· 第四步，练习转化情绪：哪些事情晓瑜有改变的余地？哪些事情不在晓瑜的控制范围内？有情绪的时候，晓瑜做什么会让感觉好过一些？晓瑜要多给自己一点鼓励、温暖。

· 第五步，对外寻求有用的资源：谁可以为晓瑜分忧解劳？谁能帮

忙解决困难？

· 第六步，接受现实：同时也接纳自己。

长期写情绪日记，不仅可以清楚看出晓瑜情绪的波动状况，还能找到情绪刺激的来源：什么状况晓瑜会觉得不舒服？什么事情晓瑜会感到生气？何种挫折会让晓瑜产生沮丧感？晓瑜若能每天清理不好的情绪，就不会留下残渣阴影，心灵即可长保新鲜健康。

04 抑郁深渊——你有抑郁倾向吗？

逸文原本个性乐观开朗，但自从她生产、做完月子之后，回来工作就变得怪怪的。她常常表示上班很累想要休息，甚至连续两天没有来上班，主管蕙娟怎么找都找不到人，后来联络家人才知道她得了产后抑郁症。

人资部门淑华找逸文来晤谈之后，总算慢慢了解了状况，由于逸文负责门市销售需要长期站着工作，以致她常会觉得头晕昏沉、精神不济，有时会打错数据，也因此常被主管蕙娟责备粗心不认真。

加上身材改变，让逸文对自己的外型很没自信，最怕遇到有老顾客跟她说："你怎么变成这样？"于是她越来越不想出来见人。此外，逸文也不喜欢听到同事们聊八卦，讨厌同事们在她面前研究穿衣打扮，认为别人故意在嘲笑她，存心要给她好看。

虽然逸文也知道自己变得跟以前不一样，但她却没有办法控制自己的负面想法，也不晓得自己为什么快乐不起来，无法像以前一样轻松自在地跟同事打成一片。她好害怕自己"永远陷在抑郁的深渊"里，快要窒息了。她还常常莫名地流泪，完全体会不到初为人母的喜悦。

抑郁倾向肢体语言和行为模式

通常有抑郁倾向的人会出现以下这些肢体语言和行为模式：辗转反侧无法入眠，整天没精打采、垂头丧气的，做什么事情都提不起劲来。有时动作会变得比较缓慢，或是生活懒散，失去照顾自己的能力，譬如不想打扮。再来就是注意力不集中，记忆力变差，所以常会给人不专心的感觉。

也有的人会食量改变，或食不下咽，或食不知味，无意识地吃东西。常会无缘无故想哭，脸部肌肉放松下垂，没有办法控制自己的情绪。严重时会孤立封闭自己，什么事情都放在心里，不跟外界沟通；事实上内心充满绝望的感觉，渴望别人能够了解其痛苦，主动伸出援手。

从逸文的行为模式判断，确实很符合抑郁倾向，人资部门淑华若想协助有抑郁倾向的逸文，可以先确认逸文是否接受专业的医疗与咨询治疗，并且减轻其工作负荷，暂时避免让逸文从事需要高度精确以及体力消耗太大的工作内容。

另外，逸文的状况也可能是适应不良，觉得自己被人看轻、没有价值，进而淹没在孤独、受伤、痛苦的情绪中不可自拔。“无助感”会让逸文觉得自己没有办法做任何事情来改变状况，同时灾难化所有的事情。

无论逸文的状况是抑郁倾向或适应不良，第一步都先聆听、同理逸文的感受，让她觉得有人关心、在意自己，接着邀请逸文开放自己，让别人有机会关心她的状况，或给她一些协助。

最重要的是，当逸文好不容易鼓起勇气说出深藏内心的感觉时，尽量避免在这个时候规劝她：“想开一点”或“不要想太多”，因为这些话都在否定逸文的感受，仿佛在画上句点，让逸文觉得“没有人了解她的感受”。

不妨先接纳逸文的情绪，找出情绪中可能隐藏什么困扰？再进一步协助逸文转换情绪，从抑郁沮丧的低潮中走出来。

05 倾听回馈——了解“抱怨”背后的心理需求

身为主管的家豪，最近公司招募一批新进同事负责品管工作，上班一段时间之后，家豪发现其中有一位同事小蓝不仅常常出现质量异常的状况，而且进度落后，积压非常多的处理单。

直属主管家豪正烦恼该怎么带他才好的时候，这位新同事小蓝却在办公室哭了起来，还跟别人抱怨主管家豪工作分配不均，也没有教导协助，让小蓝觉得好疲累、好不公平。

听到这样的抱怨，家豪真的很傻眼，因为家豪已经教小蓝不下十遍，不晓得到底要怎么教他才听得懂？家豪完全束手无策。

了解抱怨背后的心理需求

刚进公司时，新同事小蓝对主管家豪的言行举止，通常会比较包容，即使心中感到不满，也会隐藏起来。可是工作一段时间后，新同事小蓝就会忍不住开始抱怨主管。

举例来说，我见过很多新人都会抱怨主管不教导自己怎么做，而且不断跟主管反应：“你不教我，当然做不好。”每到下班要验收工作成果的时候，就会引发情绪，让主管一个头两个大。

这种状况下，若主管家豪太快为自己辩解，将会使小蓝封闭自我，更不敢说出真话，变得过度谨慎。假如主管家豪过度自我防卫，拒绝接受批评，则会影响小蓝的坦承与开放，不利于信任感的建立。

所以，故事中的主管家豪不妨进一步了解新同事小蓝抱怨背后的心理需求，同时耐心询问小蓝：“希望我做些什么，会感觉好过一点？”主管家豪可以藉此示范“自我开放”和“倾听回馈”。

事实上，很多新人都像小蓝一样，会觉得自己受到不公平的待遇，

总觉得自己一出状况就被指责，而且碰到的都是比较棘手的状况，导致情绪起伏强烈。

如果家豪想要安抚小蓝的情绪，最有效的技巧是把焦点带到小蓝身上：“你似乎有不舒服的情绪，我想了解发生了什么事情？”

无论新同事小蓝的情绪是否平复下来，都鼓励他讨论刚才所发生的事情和感受，并且留点时间给小蓝放松强烈的情绪，让头脑清醒，恢复平静。

使用“假设问句”，也可以让小蓝比较有安全感。家豪不妨询问小蓝：“如果觉得不舒服，是否能告诉我，对目前的工作气氛有什么感觉？”如果小蓝愿意说出自己的感受，就可以提供进一步解决的方法。

06 当焦虑蔓延——渐进式肌肉放松法

每次看到空中及地上出现重大交通事故的新闻，素珍就会感到浑身不舒服，而且不知道从什么时候开始，素珍甚至会因为不敢坐飞机而抗拒去出差。

当主管淑华深入了解素珍害怕的原因时，一提到出差跟搭飞机的事情，素珍居然就出现呼吸急促、胸口发闷、全身发抖冒冷汗、肚子不舒服的症状，当场把主管淑华吓到不知所措。淑华不仅立刻停止谈话，之后更不敢再跟素珍提到出差一事。

事后主管淑华去跟心理专业人员求救，从来不知道“害怕”会引起这么严重的生理反应，该如何协助素珍克服恐惧心理，让素珍不会害怕搭飞机，或是乘坐大众交通工具，以便顺利出差完成任务？

克服“飞行恐惧症”

从素珍因为害怕搭飞机而引发的生理症状看来，素珍可能有俗称的“飞行恐惧症”，这是“特定对象恐惧症”中的一种，譬如说：有些人会怕坐飞机，有些人怕站在高处，有些人会极度恐惧某种动物，有些人会惧怕打针，有些人看到血就会受不了。但不管恐惧的对象、情境是什么，他们都会出现过度或是不符合常理的持续害怕。

由于每个人的“恐惧”程度不同，有些人一想到害怕的情境，就会出现强烈的焦虑与痛苦。在这种状况下，用安慰或说服的方法，并无法降低他们的恐惧，有时候反而会适得其反，越是强迫他们面对恐惧的事物，反倒会让他们的焦虑蔓延，更想要逃开令他们畏惧的情境。

就像素珍一样，当主管淑华跟她提到出差跟搭飞机的事情，就出现呼吸急促、胸口发闷、全身发抖冒冷汗、肚子不舒服的症状。

“飞行恐惧症”的成因，除了自己曾有过创伤经验，再也不敢搭飞机之外，也有人是因为亲朋好友发生过重大飞行安全事故而引起恐惧；亦

有人是不断接收新闻媒体传播的灾难画面，导致陷入焦虑与痛苦的情绪中；也有人是非常恐惧坠落或摇晃的感觉；还有些人是因为“分离的焦虑”，害怕搭飞机会再也见不到心爱的人，宁可舟车劳顿也不愿冒任何风险。

“飞行恐惧症”严重时会影响工作和生活，最常见的就是无法出差跟旅行，这个时候就需要接受专业的治疗，光是叫他们“放松一点”或“不要紧张”是没有用的。

如果恐惧的来源是接收太多新闻媒体传播的灾难画面，那素珍的第一步就是先远离媒体，关掉电视、少看新闻，接下来再寻求专业的协助。

目前研究最有效的治疗方法是，有系统地降低紧张与恐惧，一方面教导素珍“渐进式肌肉放松法”，另一方面协助素珍将“恐惧”分不同层级，从较不害怕的情境排到最害怕的状况，譬如从一到十，一是最不害怕的情境，十是最害怕的情境，目前素珍是在哪一个状态，如果要稍微减少一点恐惧，可以做些什么。克服恐惧之后，再协助素珍看到自己的进步，如此一步一步慢慢克服恐惧心理。

自我突破

＞＞

将他人的要求当作进步的养分

07 获取养分——初学者的养成，就像蘑菇

小蓝是建教合作的学生，刚去公司的时候面临适应问题，最常碰到的状况是，主管建宏对小蓝的期望过高、要求较多，会不断叨念他：“动作太慢”，或是催促他：“手脚快一点”。久而久之，小蓝因为老是挨骂而降低对工作的热情。

由于从事服务业，小蓝常会为了排班休假而和主管建宏爆发不愉快，对小蓝来说，休假约会是很重要的事情，如果想要休假而休不到假，小蓝的情绪就会严重低落，认为主管针对自己，觉得工作环境不公平；虽然内心想要抗议主管建宏的安排，但因担心自己的实习成绩会不理想，只好咬牙忍下来。

有些时候，因为工作上的方便，小蓝会没有按照主管建宏的指示自行变更做法，不料让主管建宏气到坚持要处罚他，希望他能记取教训。就像有一次，建宏规定小蓝一定要把数据亲自送到客户手中，可是，小蓝心想：“何必那么麻烦，邮寄不是一样可以完成任务，而且更有效率。”反正不讲，主管建宏也不会发现。

没有想到，主管建宏发现后震怒，质疑小蓝：“既不服从指令，又不尊重上司，更不肯认错，万一递送过程发生意外，怎么办？”但小蓝却反呛建宏：“干嘛反应这么大，我这样做是懂得变通。”究竟是变通，还是偷懒，变成各说各话。

加上小蓝很爱打电话，也爱玩手机，若是被主管建宏限制手机的使用，小蓝就会跟别人抱怨说：“只是接个电话，主管就会在旁边听，觉得压力好大。”

小蓝各种表现都让主管建宏不满意，渐渐地，小蓝从一开始的用心学习，慢慢变得消极无力，常常面带愁容，觉得自己只是一个学生，主管建宏为什么要对自己存有偏见。明显感受主管对自己有差别待遇，以致工作时越来越提不起劲。

把“粪水打杂”转化成进步学习的养分

生涯发展的过程中，无论是建教生、实习生和工读生，都属于成长中的“蘑菇管理阶段”。因为初学者的养成历程很像蘑菇，常被公司或主

管放在不见光的角落，做些打杂跑腿、扫地倒垃圾的工作，有时候还会被粪水淋身，遭到主管与同事的责备，工作的时候也常会觉得“自生自灭”，没有受到公司的呵护和照顾。

话虽如此，阴暗的角落、脏臭的粪水却给了处于蘑菇阶段的小蓝最充足的养分，倘若小蓝被放在日照过多的地方，反而会因曝光过多提早夭折。

也就是说，作为处理蘑菇管理阶段的新鲜人、建教生、实习生和工读生，小蓝可以透过工作学习如何放下身段，先从简单的工作开始，配合团体执行任务，锻炼自我的挫折容忍度。同时小蓝亦可透过实习的过程，顺利从学校转换到职场，消除不切实际的想法，在最短的时间内吸取最多的实务经验。

从公司的角度来看“蘑菇管理”，当建教生、实习生和工读生对工作、业务还不够熟练的时候，主管建宏多半也不会安排太过重要的工作给他们，刚好给小蓝一个慢慢历练成长的机会，即使小蓝对工作还不熟悉，也不会造成公司的重大损失，可说是双赢的合作关系。

现在很多人为了快速存到人生第一桶金，而选择到海外打工，若从专业实力的角度来看，或许会觉得学不到东西，有点浪费时间；但若从训练自我心理肌力强度的角度来看，就有不同的收获。

在人生刚起步的阶段，如果愿意主动接受吃苦受难的工作，乐于享受平凡的基层劳力付出，可说是去除“眼高手低”“好高骛远”最好的特效药。

08 找出问题点——找到人生轨道，创造工作意义

楷莉刚出社会不久，原本对未来充满憧憬，无奈表现不如主管预期，主管直接请人资部门淑华处理，让楷莉的心情跌落谷底。

当楷莉被邀请去跟人资专员淑华晤谈时，楷莉满腔的委屈顿时宣泄而出：“我都有做到主管的要求啊。”楷莉不理解自己到底哪里让主管不满意：“该交的工作我都有交出去。”甚至会困惑：“我不记得有什么事情做不好。”

人资专员淑华要楷莉找出工作表现不符合主管期待的可能原因，楷莉则认为责任应该在主管身上：“因为主管很忙，所以才没有跟主管讨论工作要怎么做比较好。”

在公司里，楷莉始终没有找到自己的定位，内心感到很失望，觉得都是因为没有人好好带领自己步入轨道，才会造成目前工作状况混乱。

楷莉私下归因自己表现不如预期，原因出在主管安排的工作跟当初面谈的内容不符合，明明来公司是应征“活动企划”，却被叫去做“项目执行”，还要负责跨部门沟通。更令楷莉无法接受的是，当其他部门主管抱怨自己能力不足时，主管非但没有帮楷莉说话，还跟其他主管一起责备自己，完全不挺部属，是个没有肩膀的主管。

失望之余，楷莉开始出现请假异常的情形，不仅工作目标无法完成，而且常会透过其他同事去向主管表达自己的需求：“主管好凶喔，可不可以麻烦你帮我去跟主管说……”或是干脆请同事帮自己跟主管请假：“我昨天整晚身体不舒服，一直拉肚子，拜托，帮我跟主管请一下假。”

由于一直无法融入团队，楷莉出现想要辞职的念头：“感觉主管这么讨厌自己，未来在公司也不会有前途了”，内心有强烈的孤单感：“资深同事都站在主管那边，询问他们问题都不回答，也不帮我。”楷莉好害怕自己的人生永远这么悲惨，不可能变好了，越想心情越低落。

降低防卫心理，找出真正问题所在

刚踏进职场表现不如预期，楷莉内心难免焦急害怕，要小心接下来

进入停滞期，需要特别注意一些重要的讯息。譬如，工作时会显得很烦闷，像是坐立难安，或是会跟别人保持距离。

虽然每个人刚进公司的期待都不相同，可是，一旦发生不愉快或具威胁性的事情，多半会启动防卫机制，最常见的就是否认它的存在，例如“视而不见”，或是“听而不闻”，这就是何以人资部门淑华在了解原因时，楷莉会回答：“我都有做到。”或“我不记得……”。

人资部门淑华想要协助楷莉渐入佳境，第一步就要先降低防卫心理，才有可能找得到表现不如预期的真正问题出在哪里。

第二步是创造自我价值与工作的意义，倘若楷莉勇于挑战自我，积极设定符合公司跟自我需求的目标，发自肺腑感受工作的乐趣，而不是被别人强迫来上班，自然能够在工作上得到主管更多的肯定，形成良性的循环。

09 错不在自己——为自己的承诺负起责任

看到新闻报导在讨论“妈宝型员工”的夸张行为，就让淑华感触很深。

这几年淑华无论是面谈新人，或是带领新人的过程中，遇过各式各样的妈宝型员工。举例来说，有应征者在面谈的时候，希望面试官先跟妈妈讨论过后，再跟他晤谈，搞不清楚是谁要来工作。

另一位同事由于经常无故迟到旷职，当公司忍无可忍决定资遣他时，妈妈带着他到公司道歉，为了让淑华再给孩子一次机会，不惜下跪道歉。看到妈妈为孩子做到这种地步，既心疼也很无奈，不知道该怎么跟这位护子心切的妈妈沟通。

还有一位同事则是妈妈经常打电话询问孩子的工作状况，同时不断指导主管要如何协助她的孩子，从工作内容到午休用餐都交代得巨细靡遗，给淑华造成强大的心理负担。

妈宝型员工的典型特征

淑华想要引导“妈宝型员工”负起自己的责任，投入工作，需要先了解他们的心理与行为，才能增加对话的空间。所谓“妈宝型员工”亦即“滞留青春期的成年人”，他们的典型特征就是，虽然年龄已经成年，但心理上仍旧极度依赖父母。

“妈宝型员工”对父母的依赖性会以各种不同的行为模式表现出来，包括：自尊低落，抑郁自怜，容易沮丧，无法达成任务就开始找借口，很难对事情负起责任，对抗所有的权威人士，不会自己做出适当的抉择，对别人的协助不懂得感恩，总觉得别人是欠他的，常常制造紧急危机让人难以对他们放心，碰到问题就回家搬救兵，或是上班不满意就换工作。

但另一方面，妈宝型员工又想要拥有成年人的自由权力，例如：凡

事按照自己的意愿进行，想要得到什么便要马上得到，可是却不想承受伴随成长而来的痛苦与责任，为了避免负起责任，他们可能会采取下面的应对之道：

一是怪罪别人或推给别人，认为："错不在自己"。

二是当他们遇到解决不了的问题，马上会变得绝望无力。

三是以为问题会自动消失，所以"只要不承认有问题就没问题"。

四是找救兵来解决问题，爸妈当然是最佳人选。

所以，淑华想要协助妈宝型员工长大成人，最重要的就是带领他们迈向独立自主，可以运用思考性的语言来设立行为规范，具体的说法像是："等你写完报告，我再跟你讨论接下来怎么做。"一步一步带领他们为自己的承诺负起责任。

10 负面解读——建立信任感，降低孤立感

每当有人走过怡欣的身边，怡欣就会怀疑对方别有意图：“是不是对我不满意？所以要走到后面监视我？”甚至有同事工作累了伸个懒腰，也被怡欣解读成：“一定是讨厌我才会做这个动作”。

私底下，怡欣也会跟主管淑华反应，有某个同事不喜欢自己，还会偷偷骂她三字经，导致怡欣情绪不好，不了解为什么大家都要责骂她？虽然主管淑华不断安慰怡欣：没有同事不满意她，也没有人不喜欢她。但怡欣仍然觉得自己的感觉是对的。

为了避免误会，有些同事干脆不在怡欣面前说话，省得麻烦。这个举动让怡欣察觉，只要她走进办公室大家就会终止谈话，是不是在讲她的坏话，才会不想让她加入谈话。搞得上班气氛紧张兮兮，大家都不知道怎么跟怡欣相处比较好。

虽然同事跟主管很想让怡欣相信，大家没有在背后说她坏话，但好像越描越黑，越解释越糟。怡欣认为大家就是心里有鬼，才会“此地无银三百两”，不断地辩护。

“怀疑”常常是投射自己内在感受

怡欣之所以会老是觉得“别人对自己不满意”，其实是根源于她“自己对自己不满意”，这就是为什么主管淑华不断解释：“没有同事不满意她，也没有人不喜欢她。”可是她都不相信的原因。

一般而言，相信自己是有能力的人，多半会正面解读别人的讯息，也就是朝好的方向想；反之，认为自己是没有能力的人，常常会负面解读别人的讯息，亦即往坏的方向想。怡欣和同事相处的过程中，倘若不断接收到“同事看不起我”“大家都讨厌我”“别人嫌我笨”“大家故意排挤我”这些负面讯息，就很容易对同事产生敌意。

除了会“负面解读别人的讯息”以外，怡欣也有“自我连结”的倾向，

会自动把所有“不好的讯息”都链接到自己身上，也因此，怡欣会把别人工作累了伸懒腰这个动作当成“针对我而来”。

平心而论，要跟“负面解读别人的讯息”的怡欣相处，的确很辛苦也很不容易，不过还是有可能改善双方关系。

第一步，要跟怡欣建立“信任感”，主管淑华不妨先让怡欣说出自己的想法和感受，譬如：说说自己对其他同事的反应是什么感受？尤其是面对“批评”的感受是什么？或是询问怡欣：“是什么让你觉得别人不友善？”

还有在怡欣述说的过程中，主管淑华最好避免急于解释，或否定她的感觉，举例来说：“没有同事对你不满意。”或是“大家不是这个意思”，这些话语非但达不到安慰的效果，反而会造成“否定的效果”。

要降低怡欣“孤立感”的最佳解药就是，主管淑华可以渐进地引导怡欣参与公司的活动，努力创造正向的互动，鼓励怡欣慢慢跟同事互相分享。一方面让别人有机会了解怡欣，另一方面也让同事澄清误会。当怡欣的沟通技巧越来越好，孤立现象自然就会越少。

11 解决问题——学习CASVE决策能力

端正是刚出社会的职场新鲜人，很幸运地，他研究所一毕业就找到了工作，原本充满期待地加入上班族的行列，谁晓得进公司之后却遇到一大堆问题。端正既不敢乱做也找不到人问，每天上班都像漂浮在海中，不知该何去何从？

在公司里端正的资历最浅、层级最低，上面还有三个主管，照理说应该会有人带领、教导，可是，偏偏端正的大主管超级忙碌，几乎都不在办公室里，每次回公司就是交办工作事项，把事情丢给端正后便又匆匆忙忙赶去开会。二级主管跟端正一样才刚进公司不久，所以也无法掌握整体状况。三级主管则是缺乏动力，凡事都要端正“自己去想办法”，希望端正“独立完成任务”。

虽然端正在大学和研究所有过打工经验，但还是有很多事情不明白、不了解，需要主管们从旁协助，就算没有SOP[1]作业流程，至少给一些指令和方向也好，而不是像现在一样，主管抱着“师父领进门，修行在个人”的态度，对于过程完全不闻不问，只要求达成任务，做不好还要被责备。这是端正人生第一份正式工作，没有想到会这么不受重视，感觉好挫折。但也激发端正克服问题的决心，他想要靠自己的力量找到方向，学会解决问题的技巧。

学习CASVE决策能力

对于工作历练较少的职场新鲜人端正来说，一个人孤军奋斗的感觉真的好无助，不过令人感动的是，端正非但没有被挫折沮丧击垮，反而激发出解决问题的动力，相信端正职涯发展会如倒吃甘蔗般渐入佳境，越来越甜美。

在此提供职涯咨询大师Peterson的“CASVE决策能力”，技巧简单具体，希望能够协助端正快速找到方向，解决各种问题。执行步骤如下：

第一步是与问题沟通（Communication）。有时候“问题”之所以会出现，是因为理想状态与实际状态之间有了落差，落差越大，通常伴随的情绪也越强。譬如说，端正很容易被焦虑、失望、不满、抑郁等情绪

淹没，这个时候唯有先消除情绪，才能够帮端正看清问题的真正所在。

第二步是分析（Analysis）对自己的了解程度。端正不妨先解析自己的各种特质，然后才能将自我充分发挥出来。

第三步是运用思考能力（Synthesis）。端正可以从扩散性思考开始，自由联想对解决问题有帮助的各种可能方案，接着再聚敛性思考，运用细密的收网功夫，将各种不适宜的方案予以删除或剪裁。

第四步是选择评估（Valuing）。当端正对自己没有把握的时候，难免会担心自己无法做出正确的判断，此时在情绪上容易焦虑不安、心浮气躁；在行为上容易犹豫、逃避、退缩。

若端正想要锻炼自己的决策能力，一方面端正可以针对不同的方案评估利弊得失，分析各方案有利的因素是什么？不利的因素是什么？还有要如何化解或是减少不利的因素。另一方面，端正也能依据事情的重要性排列优先级，事后再检讨决策的结果，久而久之自然能够培养出惊人的判断力。

第五步是执行（Execution）计划采取行动。执行之前，端正先分析看看方案“有效性”如何？解决问题的效果好不好？同时端正也尝试分析方案的“可行性”如何，容不容易执行？比较后选择“可行性”高、“有效性”亦高的方案，最后再跟三位主管讨论并确定此方案的具体实施步骤。

12 锻炼挫折容忍力——承担被拒绝、失败的风险

对明莉而言，业务工作既有挑战性，又有高压性。因为市场趋势的变幻莫测，加上难以掌握的客户心理，公司里很多从事业务的同事都陷入高度压力的状态，有些同事选择弃械逃亡，藉由离职来解除压力；亦有同事“阵亡沙场”，被迫回家另谋生路。

明莉记得刚做业务时，只要被客户拒绝个几次，就会视出门拜访客户为畏途，不太敢开口跟客户讲解产品的特色，会期望资深的业务同事可以先行示范销售，自己在旁观摩学习即可。

就算通过菜鸟阶段的考验，也不代表从此一路业绩长红。明莉发现，从事业务工作很容易“先盛后衰”，一开始冲劲十足，之后进入撞墙期，有时一连好几个月业绩都挂零。明莉也曾经陷入撞墙期，对自己失去信心，反映在行为上就是发呆沉默、迟到早退，无法专注于工作。

要是业绩始终不如预期时，真的会产生悲愤的情绪，明莉常常想不通：“该说的都说了，该做的都做了，为什么仍然没有客户下单？”有时也会忍不住哀怨起来：“为什么我如此努力却没有业绩？别人没有我努力，业绩却比我好？”

当业绩竞争进入白热化，大部分的业务同事皆很忌讳别人来踩自己的线，更不能接受订单被别人抢走，万一不小心擦枪走火，免不了引爆一场业绩冲突。

以前的明莉自视甚高，觉得自己绝对不会碰其他同事的客户，可是，当业绩压力大到极限，客户又刚好来询问数据时，就会告诉自己：“我没有抢别人的客户，是客户自己来找我的。”

常常听到业务同事抱怨：“绩效奖金目标订这么高，好处看得到吃不到。”明莉内心也好希望公司可以降低业绩目标，多给一点资源支持。但凭良心说，业绩就是公司的命脉，经营要有利润，公司才能存活，因此也很难按照同事期望降低业绩目标。明莉不断生活在“努力达到业绩目标，然后归零，再努力达成业绩目标”的循环中，没有一刻可以停下来喘口气，有时难免会觉得身心疲累，不知道这样的压力有没有可能减轻一点。

承担“被人拒绝”“失败挫折”的风险

在所有的工作职务中，业务同事需要承担的“被人拒绝”“失败挫折”的风险大概是最高的，所以，选择业务工作最好具备坚韧的人格特质，才能专注地投入工作，即使遇到困难也可以主动迎接挑战，相信自己有能力克服逆境、完成业绩目标。

当明莉长期深陷挫折中，就会不自觉预期未来也会面临失败的命运，引发强烈的无助感，连带失去学习的动力。倘若明莉的个性又很容易焦虑，业绩表现不佳时，便会逃避不想面对，久而久之，想法就会变得消极僵化，适应力跟着越来越衰退。

事实上，遇到困难正好是锻炼挫折容忍力的最佳时机，明莉想要突破瓶颈，就要培养抓住机缘的态度。

首先，让自己保有好奇心，积极开发各种新的学习机会。

接着，以开放的态度来看待挫折事件，从失败中吸收养分。

然后，增加自我弹性，当事情走向不如预期时，明莉要学习接纳，调整应对的态度。

同时，激发乐观的心理，从工作中找到乐趣，从完成中感受成就。

最后，鼓励自己勇敢去冒险，风险虽然会让明莉焦虑不安，但也会带来新的契机，勇于创造机会，快乐享受收获的成果，自然能够形成正向循环，让明莉越挫越勇。

职场人际

>>

从每个人身上找到独特价值

13 工作倦怠——建立人脉关系，形成保护膜

明莉从事店面销售工作，也就是俗称的店员，明莉很喜欢销售产品，业绩也做得不错，几乎店里百分之七十的业绩都是明莉一个人冲刺出来的。顾客都以为明莉领到高额奖金，其实刚好相反，因为公司采取共同奖金制度，并非依照业绩发奖金，而是根据年资发奖金，以致业绩越好，明莉心里就越觉得不平衡。

常常听说其他公司的店员会为了业绩互抢客人，这种现象在明莉公司绝对不会发生，反倒是资深店员会督促资浅店员去招呼客人，并且指使资浅店员做这做那的。

此外，资深店员还会不断教训资浅店员：“年轻人就是需要训练才能成长。”或是倚老卖老地责备资浅店员：“多做一点会怎么样，做人不要太计较。”

每天忍气吞声累积大量的无奈情绪，已经快要耗光明莉对顾客的热情，明莉开始彷徨是否要离开公司另谋出路，可是又觉得可惜，在这里也真的学到很多销售技巧，拥有许多忠诚的顾客。

有时候明莉会自我安慰，或许就是因资深店员把顾客都推给自己，才能够业绩长红；但是看到他们坐享其成，又会感到愤愤不平，让明莉工作时情绪常会起伏不定。

长期心理不平衡，容易导致工作倦怠现象

从叙述的过程中，我们不难发现明莉已经出现典型的工作倦怠现象：

一是情绪耗竭，工作的时候会觉得情绪过度紧绷或是情绪低落。

二是丧失动力，对工作的胜任感与成就感都大幅降低。

三是冷漠无感，当我们处于理想破灭或是不信任同事时，便会对服务对象丧失感觉，出现冷漠或情感隔离的状况。

这种状况如果置之不理，的确会危害身心健康，所以，明莉最好尽快调整心理，一方面消化不平的情绪，另一方面找到与资深同事的相处之道，让自己逐步恢复对工作的热忱。

一般而言，资深同事会因害怕自己的“好处”“地位”和“重要性”被资浅同事取代，进而设计出许多预防之道，是可以理解的。不过，如果为了保护自身的利益，过度剥夺资浅同事的福利，的确会累积大量不平的情绪。为了消化情绪，明莉不妨使用“自我肯定表达”来跟资深同事沟通。

第一步是“描述事件”（describe）：想要清楚传递讯息，最好以不带情绪、不加批判的方式描述事件。

第二步是“表达感觉”（express）：具体说出自己的感觉。

第三步是“明确说出你希望对方做些什么”（specify）。

举例来说，当明莉忙到分身乏术，资深同事又指使明莉去做这做那的时候，明莉可以口气平静地跟对方说：“我现在正忙于处理这件事情，如果你交代的事情很紧急，就需要其他人的支持与协助，我可能无法同时处理两件事情。”

当明莉熟悉公司的运作情形，慢慢建立了人脉关系，找到了自己的工作价值，自然会形成一层最佳保护膜。处于不平衡的状态下，若时间不长，明莉可以当成是一种磨炼机会，体会人生百态；但若时间太长，明莉就要认真思考，值不值得牺牲自己的心灵健康。

14 双重压力——上下夹攻，里外不是人

资深同事怡娟趁着组长佳家出国期间，集结其他同事越级向经理大伟控诉组长：“工作分配不均，能力不如自己却当上主管，大家都不服组长佳家的领导”，请求经理主持公道。偏偏经理大伟是空降部队，完全不了解部门状况，听信资深同事怡娟对组长佳家的指控，佳家回国之后立即遭到经理大伟约谈。

当佳家发现怡娟居然利用出国机会背后捅自己一刀，马上反击回去，举发怡娟的恶劣行径：“上班看盘投资、打混摸鱼”，以前容忍不报，现在忍无可忍，同时也对新来的经理大伟感到失望至极。

从此以后，同事受到怡娟的影响，都不跟组长佳家报告，即使佳家人在现场，同事也直接越级跟大伟请示，让佳家觉得很不被尊重。

这个时候，经理大伟态度也转变了，从关心询问佳家到看不下去，开始介入管理，直接下达指令要求同事做这做那。大伟告诉佳家的理由是：“不是我婆婆妈妈，也不是我吃饱很闲，如果我不跳下来指挥，难道放着同事作业大乱吗？流动率偏高不是你的问题，是谁的问题，为什么就是做不好？”

在大伟的强势介入下，佳家非但没有比较轻松反而身心俱疲，情绪越来越低落，一方面生气怡娟：“越级报告，打破职场伦理”；另一方面觉得自己既没有立场、也失去主权：“老是被经理扯后腿”，干脆将整个部门丢给经理大伟负责好了，自己夹在中间两面不讨好。

面对“越级”的双重压力

从心理的角度来看，怡娟越级报告，还有主管大伟越级管理的情形，之所以层出不穷，有下面这几种可能性：

最常见的“越级”状况是，怡娟认为越高层越有权力，所以跟高层报告比较容易受到重视，或是得到好处。这就是何以组长佳家就算人在现场，怡娟依然直接越级跟经理大伟请示的原因。

相对的，也有许多主管喜欢向下收集民情，掌握不同管理阶层的状况，一个不小心就会越级指挥。或是觉得自己是最高主管，公司所有同

事都归自己调度，哪里算是越级。但有时候主管是不得已越级，譬如说，上层指示无法精确下达，大伟只好越级说明沟通；或是中阶主管出现重大失误的事件，必须越级举发不法，以维护公司利益。

但不可否认，“越级”常常很“有效”，不少问题反映老半天都没人关注，结果一越级报告马上就获得解决。至于“越级管理”的负面影响是，会让中阶主管佳家产生大量的挫折感，久而久之，会不相信自己的判断力，变得对高阶主管过度依赖，或是引发反抗心理。

倘若是同事“越级报告”则会严重破坏信任感，就像组长佳家“老是觉得被扯后腿”，上司下属互相不支持，工作自然很难顺畅进行。

想要减少“越级”的情形，首先要检查公司里是否有鼓励“越级”的环境，假如有的话，就要拿掉“越级”的好处，才能回归分层负责的工作环境。

再者，中阶主管佳家不妨也消化安抚自我的情绪，觉察一下，“越级”的情形是如何形成的？自己是否亦有忽略的地方？同事怡娟的要求有没有值得参考的价值？

陷入“上下夹攻”的情境中，真的非常煎熬，也很耗损心理能量，佳家需要帮助自己用建设性的方法做好上下的沟通协调，重新获得主管与同事的尊重，同时重建对主管与同事的信任。

15 双向思考——服从并不是丧失尊严

婉婷在公司负责人事行政事务，常常需要催促同事完成公司规定的政策。举例来说，公司规定同事每天都要将行程输入计算机，以方便追踪同事的工作进度，但就是有同事不愿意配合。

有的同事会找借口拖延：“好啦，等下再做。”

有的同事则是用其他事情暂缓执行：“安排行程需要一点时间，我跟客户约好了，现在必须先去拜访客户。”

有的同事虽然口头上爽快答应：“没问题，别担心，我会尽快完成。”结果依然故我，没有上传行程。

每天催促同事上传行程，已经让婉婷身心俱疲，另一方面还要承担来自主管建宏的压力，他认为婉婷没有让同事依规定准时上传行程，就是玩忽职守。双重压力让婉婷常常拉肚子，吃不下东西，不知道何时才能结束这种梦魇。

了解同事反抗公司政策的心理

同事不遵守公司的规定，确实会令婉婷一个头两个大，一方面很难跟主管建宏交代，另一方面也易引发其他同事的抗议或仿效。婉婷是政策的协助执行人员，夹在上下之间，真的是最辛苦，也是最无奈的。

要让同事确实遵守公司政策，解铃还需系铃人，依然要由公司主管建宏出面，好好跟同事商量讨论，深入了解他们抗拒的心理，才能改变状况。

一般而言，有三种类型的同事最爱反抗既定政策：第一种是爱唱反调型的同事，第二种是阳奉阴违型的同事，第三种是逃避型的同事。

对爱唱反调的同事来说，“服从”就等于“丧失尊严”，就等于“逢迎拍马”。所以，当公司主管交办新任务、发布新政策时，他们会积极争取主控权，每件事情都要自己做决定，既不接受主管的安排或决定，更

厌恶乖乖跟别人报告进度，也因此他们常常给人不遵守公司规定的印象。

要让唱反调的同事放弃主控权，听从公司主管建宏的领导，首先建宏要了解他们的反抗心理，然后放下身段跟他们建立关系，平时多抽空听听他们的意见，这样当建宏需要他们的配合时，他们才会念在彼此交情上，卖一点面子。

而阳奉阴违型同事最明显的特征是，工作时他们会依照自己的时间表进行，当公司进度跟他们不同时，他们或故意拖延，或一再出现错误，以掩饰内心的焦虑。为了自我保护，他们常会逃避责任、挑剔同事，想法也倾向消极负向，既不信任别人，也无法自我肯定。

想叫阳奉阴违型的同事配合公司的规定，最好给其具体清晰的指令，同时协助他们做角色扮演，练习站在别人的立场思考事情，另外再给予他们自我肯定训练，逐步建立对同事的信赖感。

至于逃避型同事的典型行为是，当他们自觉做不好，或者承受不了压力时，就会突然消失，让人措手不及。碰到逃避型同事消失不见的状况，不妨多给他们一点支持与同理，然后协助他们学习新事物、熟悉新政策。这个时候，如果再责备他们，会让他们内心更加恐惧愧疚，反倒把力气放在抗拒逃避，不利于新规定的推行。

反过来，在制定新政策、新制度的时候，非常需要“双向思考”，从不同的角度理解同事的想法与感受，自然能够降低同事无谓的抗拒，减少彼此心理能量的耗损。

16 自恋型人格——欣赏自己，也要懂得欣赏别人

公司新进一个学习、经历都很优秀的同事鸿源，原本老板和主管对他寄予厚望，期望他能够发挥专业，为公司带来最高的绩效。

没想到鸿源是一个“自我感觉良好”的人，虽然才来公司没多久，开会时他却总是拍胸保证：“只要放手给我去做，必定会大有收获。”鸿源也会跟主管强调：“只有我的计划对公司营运有实质帮助。”如果有人不认同鸿源的说法，他甚至在会议进行中拂袖而去，或是当众大声咆哮。此外，鸿源还不断在各种场合表示：“公司只靠我一个人，没有我不行，其他人什么事情都做不好。”

若他真的像自己所说的“对公司营运有实质帮助”，大家也乐见其成，但事实上鸿源的计划都没有达成，要是问他案子进行得如何？他就会回答：“我只负责计划，这个案子我亲自去跑，不符合成本效益。”每次接到新案子的时候，鸿源就会主动跟主管要求：“该给多少奖金。”

鸿源种种行为都让大家无言以对。可是，大家也不知道要如何让鸿源看到自己的问题：能够务实执行任务，而不是只会说大话，却没有成果。

“自恋型人格”渴望被重视与重用

鸿源的行为模式，明显是属于“自恋型人格”，也就是俗称“自我感觉良好”的人，他们对别人缺乏同理心，很少考虑别人的需要和感受，只顾着争取自己的好处，完全漠视别人的苦难。

做事情前他们都会先问：“对自己有什么好处？”和别人来往的时候，他们也很关心：“能获得多少好处？”所以，鸿源会主动跟主管要求：“该给多少奖金。”由于他们只在乎自己的利益，当然就很难兼顾到别人的感受。

工作的时候，自恋型的人多半会极端在意自己的表现，渴望获得老板或主管的“重视”和“重用”，有时候会不择手段制造“完美印象”。这就

是何以鸿源会强调“公司只靠我一个人，没有我不行，其他人什么事情都做不好。”过度突显自己的重要性，自然会让鸿源不易与同事合作共事。

团队合作的时候，自恋型的人很容易生气，总觉得别人不如自己，认为“不遭人忌是庸才”，也因此，鸿源多半不接受其他同事的批评，常会误以为同事在忌妒、拒绝自己。自恋型的人在公司中常会死命争取“最高头衔”与“最高荣誉”，倘若别人不以为然，他们就会认为对方是“忌妒自己的才华”。

由于自恋型的人觉得自己是“身分特殊”的VIP，走到哪里别人都应该给他们“特殊礼遇”，不然就是有眼不识泰山。这些想法和行为，难免会对其他的人造成困扰。一味向自恋型的人退让，他们很可能会得寸进尺。

先欣赏自恋型的优点，再带他们欣赏别人

通常自我感觉良好的人，多半不知道自己的言行会给别人什么感受，他们必须藉由自我膨胀才能感受到自己的存在感。所以，主管、同事跟自恋型的鸿源相处时，如果先欣赏他的优点，比较能够降低他的防卫。

自恋型的注意力往往只集中在自我身上，所以，主管、同事若能让鸿源觉察到自己的行为对别人造成的影响，可说是一个重大突破。

主管和同事下一步努力的方向，试着带领自恋型的鸿源学着尊重别人的想法与立场，多多同理别人的感受。

日常生活中，鸿源可以学习养成使用“假设问句”的说话习惯：“如果我是对方，我会怎么做？我会有什么感觉？”了解别人的感觉后，第三步，请自鸿源经常以“需要”两个字来造句，譬如：“我可以满足别人的需要吗？”

一步一步将关心的焦点从自己扩大到别人身上，一方面跟别人建立平等互惠的关系，另一方面与别人分享自己的资源，双管齐下，让自恋型的鸿源慢慢领悟“欣赏自己，也欣赏别人”的道理。

17 固执己见——阿德勒的“刺激问句”能找出改变契机

在公司担任组长职务的家豪，为了配合产业快速变动，常常需要调整同事的工作内容，或是临时交办新的任务。大部分同事都努力跟上公司的成长步调，但就是有同事小蓝非常固执，每次分派任务，小蓝就会推说：“这不属于我的工作范围，我不知道怎么做，你找懂的人去做。”

既然小蓝不肯接新工作，组长家豪只好请他去支持别的同事，此时他又会不合作地表示：“我只把自己份内的工作做好，其他人的事情我无法帮忙。”更叫家豪生气的是，小蓝还会特别强调：“当我有困难的时候谁来帮我？”家豪完全没办法跟他沟通，常常陷入苦思，努力寻找让小蓝懂得变通的方法，但总是被打回来，导致家豪有很强的挫折感，好像没有路可以走了。

“固执己见”是以不合群来掩饰内心的焦虑感

固执己见的人，常常是以不合群来掩饰内心的焦虑感。一般而言，他们刚到新环境，或是初接新工作都会比较难以适应，如果组长家豪可以先了解小蓝过往的工作习惯，从重复性、结构性的工作开始入手，然后再给小蓝适度的学习空间，比较可以让固执的小蓝进入状况。

“变通”即是处理与判断事情的能力，这里给组长家豪提供几个培养小蓝应变力的方向，或许可以帮助固执的小蓝找到更好的做事方法。下面这几个问句，能够引领固执型的人从不同的角度思考：

- 假设这件事情必须重做一遍，会有什么不同的做法吗？
- 若是其他人负责这件事情，会给别人什么建议呢？
- 如何确保事情顺利进行？可能会发生哪些状况？
- 万一发生意外状况，有哪些应对方法？或是求救对象？

只要事前把“各种可能发生的状况”先想一遍，并且掌握“不会处理的问题就开口问别人”的原则，相信再固执的人都可以找到变通之道。

另一个有趣又有效的方法是，不妨询问小蓝童年时期学骑脚踏车的经验，根据阿德勒的刺激问句，很多小时候的学习经验，会跟我们学习新事物的经验相类似。

- 会骑脚踏车吗？
- 第一次骑脚踏车的经验如何？
- 如何学会骑脚踏车的？

从中可以挖掘小蓝“学习新事物”的成功经验，进而找到现在改变的契机。

18 支持性关怀——当出现创伤后应激障碍

敏慧的公司近来气氛诡异不安，弥漫着难过悲伤的情绪。因为同事谦毅用非常激烈的方式结束了自己的生命。谦毅一直以来都很有责任感，对公司的配合度也很高，痛失英才之后，在公司担任人资专员的敏慧想要深入了解谦毅轻生的原因，以防再有不幸的悲剧发生。

经过访谈才知道，谦毅的家庭状况颇为复杂，母亲因为父亲长期外遇而精神状况不太稳定，父亲更是抛家弃子跟小三远走高飞，唯一的妹妹也生病导致开销庞大，全家的经济重担都压在谦毅的身上。于是他难免在工作的时候表现出不满的情绪，常常感叹自己究竟欠了家人多少债，怎么还都还不完。出事之前，几个走得比较近的同事好像听谦毅提到，交往多年的女友结婚了，但新郎却不是自己。

从此谦毅就变得安静沉默，虽然部门同事都很关心他的状况，但谦毅总是淡淡地表示：“我没事，什么都不重要了。”因此事情发生后，很多同事都非常自责，特别是谦毅的直属上司慈文更是懊恼：为什么没有察觉异样？认为其他同事一定觉得自己不是个好主管，没多久慈文就跟公司提出辞呈。

降低同事的恐惧与焦虑

公司有同事自杀往生，对其他同事造成的影响是不可轻忽的，尤其是心理的伤害更是深远沉重，往往会引发同事大量的焦虑感，这个时候，可以藉由专业的心理咨询来降低同事的恐惧与焦虑。并且协助同事控制情绪，找出纾解情绪压力的可能方法。

第一步：降低同部门同事的恐惧与焦虑、愧疚感。

同部门的同事由于与谦毅朝夕相处，通常情绪反应最为强烈，想要安顿身心，可以透过小团体的方式聆听同事心声与感受，同时使用HRV（Heart Rate Variability）情绪仪进行检测，一方面可让同事清楚看到自己的情绪状态，另一方面在心理师的引领下学习如何掌握情绪脉

动，能有效放松压力状态。这个阶段很重要，若没有及时协助，会让同事的人际互动关系产生微妙的变化。

第二步：关怀第一现场同事的身心健康，尽快安排同事做心理咨询。

在第一现场协助处理的同事多半会出现创伤后应激障碍，例如经常没来由地感到害怕、惊慌，脑海里不断浮现恐怖画面，对某些特定对象或情境会产生长期且高度的恐惧反应，身体上会感到紧张、胃肠不适，行为上也会连带改变，包括恶梦、夜尿、失眠、失常等等。

第三步：长期进行全体同事的支持性关怀。

危机事件发生之后，相关人员大多精疲力竭，特别是人资敏慧和主管慈文，莫不希望快速回复正常。这个时候，公司全部同事的集体性负面情绪，需要共同性的治疗与关注，如果没有及时处理，有些纪律问题会逐渐浮现，譬如，同事开始对公司感到愤怒，或是采取不合作态度，或干脆离职。所以，长期的支持与关怀可说是协助同事渡过危机的重要力量。

19 比较心理——“努力才会成功”是一种归因偏误

出社会的时间越久，家豪就越发觉得，“谈钱伤感情”这句话真的一点也没错。在家豪的公司里，无论哪一个部门的同事，也不管双方平日交情如何，只要牵扯到奖金就会吵翻天，让主管或是人资部门难以摆平各种利益纠葛。

拿生产部门为例，有些同事但求速度快、奖金多，做得快、能赚钱最重要，至于质量好坏则完全不在意。结果注重质量的同事因为慢工出细活，领到的奖金远不及良率欠佳的同事，久而久之，难免会有嫌隙不快。还有同事为了多赚点外快而加班，导致激励奖金拿得比别人少，这样他们也不能接受，感觉自己的权益严重受损，不断来人资部门吵闹不休。

有趣的是，公司很多同事都觉得自己比别人认真，可是却领不到奖金，便一致认为八成是自己没有积极争取，才会拿不到应得的奖金，于是就卯足劲抱怨：“为什么别人有奖金，我没有”，甚至会为此心情不好而请假。

同事为争取奖金拼尽全力，却很少有人静下心来想一想：这样的结果是如何造成的？

“比较心理”与“归因偏误”的现象

从心理学的角度看“奖金制度”，这原本是设计来增强同事的“正向行为”，激励同事“工作效率”的方法。

但从家豪公司同事的行为模式可以发现，奖金的发放似乎没有达到原本预期的效果。这个时候，不妨思考一下，奖金制度的设计是否出现漏洞？它没有增强同事的正向行为（做得快又好），而是造成公司必须承担负面结果。同事只求快不求好，反倒让产品的良率大幅下降。

事实上，同事每个行为的出现都是有原因的，特别是大部分同事的行为都朝同一方向进行时，家豪更要审视：“同事为奖金吵翻天的状况”是如何形成的？

有可能是同事出现“比较心理”，看不得别人比自己好，但又不承认问题出在自己身上，所以出现“归因偏误”的现象。即过度苛责主管和同事，却又过度宽待自己的行为。

事实上，很多人都有“归因偏误”的状况，最常见的例子是，看到别人成功就归因于“他运气好才会成功”；看到别人失败，就归因于“他个性不好才会失败”。相反的，当自己成功时就归因于“我非常努力才会成功”；当自己失败时就归因于“我运气不好才会失败”。

想要改变奖金制度带来的苦恼，家豪最好把目光回归到同事的工作动机。除了用奖金提升同事的努力意愿外，更要激发同事的工作使命感与意义感，这才能够相辅相成，为公司带来最大福祉。

团队激励

＞＞

成功必定是团队一起达成的

20 A型性格——尝试把脚步放慢

婉婷公司的主管建宏非常喜欢用LINE[2]交办工作，其中最让婉婷生气的是：“怎么会有这种主管？星期天早上六点居然用LINE来对我说：星期一早上八点要交工作分析报告跟销售报告。”

婉婷不能理解主管建宏的做法：“一定要这样逼迫人吗？我平日工作压力大到已经很难入睡了，好不容易假日可以稍微补个眠，又来干扰我的睡眠，这样我完全没有生活质量，根本无法好好休息。”

何以主管建宏连假日都要用LINE交代事情？建宏的解释是：“我很重视效率，我觉得时间管理很重要，假日用LINE通知他们，是希望同事可以准时，时间到东西就要交出来，好心提醒他们。”

而建宏也不能忍受婉婷：“明明显示‘已读’，他们却毫无响应，我最讨厌他们没有立即回复，当下就要有反应才对。”对于自己的做法引发婉婷情绪反弹，主管建宏也有话说：“我喜欢认真工作的同事，就是因为这位同事平常尽心尽力，我才想督促她成为接班人，更何况，假日这么长，花一点时间处理公事也不为过吧。”

面对主管建宏的重用，婉婷却感受不到：“希望主管可以对我多点信任感，如果自己能够把事情做好，就不必再回复，除非我没有办法完成才会跟主管报告。我是个独立的个体，期望有自己的工作步骤，也需要被尊重，而非事事按照主管的意思去做。”

主管建宏跟婉婷各说各话，彼此都感觉“不受尊重”，但又不知道要如何让对方尊重自己，让互动的过程可以更顺畅、任务的达成更有效率。

简讯沟通容易引发误会

科技产品的发明原本是让人际沟通更加方便快速、彼此之间更有连结感。但若运用时间不恰当，例如三更半夜传LINE给别人；或是表达方式太过“介入指导式”，像主管建宏直接要求婉婷按照自己的意见来做，就会给人公私不分、剥夺休闲生活的不良感受。

再者，从上面的叙述中发现，主管建宏的行为属于“A型性格”，典型的A型性格特征包括：工作的时候经常一心二用，有用不完的精力，越忙越有劲；会用尽一切力气，想尽办法达到目标；习惯压缩时间，总是在最短的时间内完成最多事情；常会为了一口气完成工作而加班熬夜，认为“休闲娱乐就是浪费时间”，宁可将时间精力用来追求高成就。

也因此，在与同事的互动过程中，拥有A型性格的主管建宏明显缺乏耐心，无法忍受等待，总是要婉婷“马上办”“立刻做”，如果婉婷不顺从自己，往往会对婉婷口出恶言，容易被小事激怒，所以办公室的人际关系有时会处于竞争冲突的状态。

若主管建宏觉察自己有A型性格，不妨试着把速度放慢一点，以免身心长期处于紧张焦虑的状态，这很容易转成压迫婉婷的行为，影响办公室里的互信关系。另外在沟通的方式上，主管建宏最好也从“介入指导式”转变成“支持同理式”，多用LINE来关怀、鼓励、赞赏、支持婉婷，用尊重的态度让婉婷感受到主管“正向、安全、开放”的带领，婉婷才会愿意主动回LINE，想跟主管建宏多点互动。

21 责备型性格——从批评中听出期待

公司众所皆知的主管建宏经常在公开场合指责员工“很烂”，有时在上班时气冲冲跑到人资部门咆哮：“你们找这么烂的员工要我怎么带。”他还坚持要人资部门淘汰不适任的员工，重新招聘优秀人才。甚至他连客户也看不顺眼，有时会不客气地拍桌怒斥：“这么烂的客户根本不应该合作。”更麻烦的是，他还会在脸书上面批评公司与客户，让公司其他同事腹背受敌，里外都难做人。

建宏带领的部门不仅员工流动性高，而且团队士气低落，偏偏建宏认为会造成这种状况，都是人资部门找人有问题，必须好好检讨反省。

虽然建宏已经严重影响公司的运作，导致人才大量流失，可是大家碍于建宏的主管身份，都敢怒不敢言。而少数留在建宏部门工作的同事，不管何时都战战兢兢，一刻也不敢放松。

“责备型”总是处在防备状态

主管建宏的沟通模式属于典型的“责备型”，和别人沟通的时候，他总是处在防备状态。如果仔细观察，会发现责备型的建宏，全身的肌肉都是紧缩僵硬的，骂人的时候呼吸急促、喉咙紧缩、声音大而尖锐、眼睛突出、脸部涨红。

责备型的人喜欢处处表现得很优越，凡事以自我为中心，无论对任何事情都要批评两句。他们最常挂在嘴上的话是“如果不是因为你……”或“为什么你从来不那样做？”或“为什么你老是这样？”

相信不少人都很困惑：何以建宏这么爱责备批评别人？事实上，生气怒骂可以获得控制感，特别是当其他同事因为害怕而乖乖配合的时候，更容易引爆下一次的发飙。

虽然建宏外表强悍，但是内心深处却藏着“寂寞”的感觉，所以才要

借着“大声”与“专制”来否定打击别人。只有让别人服从，建宏才能感受到自己的价值。

从批评中听出期待

要深入了解责备型的人，就要从期望切入，试着在批评中听出他们的期待或需要。譬如询问建宏：“怎么做，事情会往好的方向发展？”唯有卸除建宏的武装，才有机会跟建宏讨论其他可行的做法，不然越多的解释只会激发建宏攻击的火力。

处理批评的技巧

还有些责备型的人会认为自己不是故意批评别人，只是据实讲出自己的观感。例如他们总爱强调“我是为公司好，才会讲实话。”或是“我是爱之深才会责之切。”在这种状况下，若有同事反驳建宏，就会被冠上“不受教”“爱争辩”“唱反调”的标签。

想要减少批评带来的伤害，不妨先把批评“解构”一下，也就是说，找找看主管建宏在批评里面藏了哪些动机和用意？越能够理解责备的用心，越能争取到建宏的认同，因为当责备型主管觉得同事了解他们的苦心后，防卫也会跟着降低。

22 教官型性格——克服面对面的恐惧

每天起床张开眼睛，婉婷只要想到上班会碰到主管建宏就觉得心悸、喘不过气来。特别是建宏要求严格，而婉婷又无法达到标准的时候，建宏就会用责备的方式让婉婷使命必达，导致婉婷的压力指数节节上升。当婉婷承受不了时，脑中就会冒出离职的念头，婉婷也曾经跑到人资部门跟淑华求救，希望人资部门可以跟主管建宏反应，可不可以降低一点标准？或是交代任务时稍微有点耐心说明？

曾经有次婉婷被建宏叫去办公室训话，连续骂了一个小时，不断反复对婉婷碎念：“你这么慢，找新人来都比训练你快。”这让婉婷身心交瘁，渴求主管建宏尊重自己，如果要交办任务，可以说明轻重缓急，不需要侮辱谩骂。

但当人资部门淑华请主管建宏去讨论时，建宏立刻开骂：“我的个性就是急，这位同事做事不够积极，反应又慢半拍，叫她打个电话，拖到下午才打，我当然要纠正她的坏习惯。”结果人资部门淑华找建宏谈话后，反而让主管建宏对婉婷更加严厉，认为：“玉不琢不成器，人就是要被骂才会成材。”

现在婉婷一想到主管建宏就会不自觉发抖、喘不过气来，完全无法工作。

“教官”型主管习惯用严厉的语言责骂同事

很多人都跟婉婷一样，最怕碰到严厉的主管。这类型的主管大多跟建宏作风相似，就像“教官”般，习惯用严厉的语言责骂同事，规定同事凡事要按照自己的指导去做，致力培养遵守纪律、循规蹈矩的同事，努力掌控同事的行动，享受当主管的权力感。

一般而言，“教官”型主管多半认为，对同事讲话越严厉就越能掌握同事，同事的表现也会越好。也因此，“教官”型主管会不断告诉同事：事情该怎么做才对。

在“教官”型主管建宏的领导下，久而久之，婉婷会越来越退缩害怕，既不敢自作主张，更不敢负起责任。不可否认，建宏用命令和威胁

的口吻责备婉婷，纠正婉婷的行为，有时效果真的很好，虽然婉婷会照着主管的意思做，但是却会累积气愤的情绪，甚至导致抑郁或恐慌的状况。

若想改变“教官”型主管建宏的领导方式，最好先转换建宏的想法，在纠正婉婷的行为时，把重点放在婉婷可以改善的地方，才能形成正向的循环。

但平心而论，要调整主管建宏的严厉性格，需要建宏先自我觉察，才能在行为上有明显的转变。比较可行的方向是，婉婷克服内心对严厉主管建宏的恐惧，在脑中想象自己有一天能够轻松地面对讲话大声的建宏主管，慢慢降低焦虑不安的情绪，让头脑自然运作，避免越紧张越容易出错的情况。

23 工作性格——将对的人放到对的位子上

刚进公司的端正让直属主管淑华感到很头痛，原因并非端正工作不认真，刚好相反，端正极度努力优秀。在面谈阶段，端正就表现得令主管淑华刮目相看，不但英文能力佳，而且书面数据丰富，更难能可贵的是，端正非常谦虚，对上司彬彬有礼，淑华交代的事情他马上用计算机打成笔记，内容充实完整到连淑华都赞叹佩服。此外，端正也很擅于做简报，理论分析得头头是道。

碰到这么好的同事不是该拍手按赞吗？怎么会让人烦恼呢？说真的，无论交代什么事，端正都立刻回答“好啊”，可惜表现与努力不成正比，端正做出来的结果常常让人傻眼。

虽然主管淑华对端正的表现很失望，但因端正的态度良好，实在不忍苛责，便一次又一次给端正磨炼的机会，期盼他可以赶快步入正轨，偏偏端正很难举一反三，甚至连他自己都觉得被鬼附身，才会不断失误。看端正这么想把事情做好，主管淑华感到非常矛盾冲突，既不忍心责备他，可是又不知如何协助端正发挥能力。

调整“工作性格”，降低挫折感

淑华想要增进端正的工作执行力，首先要清楚了解端正的“工作性格”，才能在工作舞台上顺利演出。

从上述资料中发现，端正的强项包括“书面数据丰富”“马上用计算机打成笔记”“擅于做简报”，约略可以看出端正的工作性格偏向“传统事务”型（Conventional），这类型人除了在“记录、归档”特别厉害外，他们的个性也比较顺从、缺乏弹性。

当“传统事务”型的端正从事需要规划能力、创意发想，或自行安排事务的时候，就可能会卡住，无法顺利进行。也因此，主管淑华最好避免让端正去做跟“工作性格”完全相反的事务，不然就常会出现“鬼附身”的状况，结果和预期天差地别，让人大呼不可思议。

倘若基于工作需要，端正必须执行与自己工作性格不符合的任务，主管淑华不妨让端正渐进式学习调整性格特质，如此即可大幅降低双方的挫折感。另一个要考虑的因素是，当心理压力太大时，也会严重影响端正的学习成果和工作绩效。咨询时常见的状况是，记忆力变差、创意发散能力受阻、专注力不够，这个时候，端正只要纾解压力就能恢复原本水平。

累积大量挫折感时，主管淑华如果可以适时引发端正的成功心理，让端正将注意力从“哪里做不好”移到“哪里做得好”，以及“怎么做会更好”，亦能帮助端正展现实力，进而发挥潜能。

24 降低防卫——停止将失败投射到他人身上

家豪自从工作以来，最怕碰到“滥用职权”的主管。偏偏目前在公司碰到的主管建宏，很多做法都让家豪非常感冒，其中最让家豪受不了的是“主管标准不一、对同事有差别待遇”。家豪最不满主管建宏排休不公平，自己都选择最佳时间出国度假，却要求属下牺牲假日来上班，甚至还利用上班时间偷溜出去处理私人事务。

然而，当人资部门淑华将同事们的心声传达给主管建宏的时候，建宏非但没有自省的能力，反倒认为是属下在找麻烦，强迫淑华一定要拿出证据来，否则吃不了兜着走。

主管建宏的想法是：“无论自己的领导风格是否恰当，都不需要人资部门介入处理”，建宏一厢情愿认为，最好的上下关系就是：“属下乖乖配合上司，不需要有太多的抱怨”。

对于建宏将同事的“心声”视为“抱怨”，让家豪觉得很无力，内心更是愤愤不平：“难道一个人只要当上主管就可以为所欲为吗？”除此之外，家豪也看不惯建宏：“主管动口不动手，凡事都叫别人去做，做不好还要骂人”，最糟的是，建宏常常“忘记自己说过的话、出尔反尔、朝令夕改，让人无所适从”。

对家豪而言，主管建宏已经把办公室变成人间炼狱，上班就像在接受酷刑，让人很难忍受。

主管过度防卫，影响同事的坦承与开放

当家豪不满主管建宏的领导而产生反抗情绪时，建宏为了掩饰自己的焦虑和恐惧，不愿意正视问题所在，潜意识开始启动各种防卫措施。譬如说：建宏拒绝接受属下的批评，老是觉得别人在找碴；将自己的弱点及失败都“投射”到别人身上，常常因自己造成的过失去指责属下。

而主管建宏之所以会采取自我防卫，目的无非是为了要减轻痛苦，同时避免承担失败的责任。倘若主管建宏过度自我防卫，当然会影响属

下家豪的坦承与开放，不利于双方信任感的建立。这个时候，如果人资部门淑华假装什么事情都没有发生，无论家豪怎么反映都视而不见；或是直接责备主管建宏“不懂得探查民情、缺乏领导能力”，只会更增加建宏的防卫心理。

通常，当问题太具有威胁性时，人们会倾向采取“回避态度”，所以，要想协助主管建宏倾听属下的心声，调整管理的风格，人资部门淑华最好从“降低防卫”做起。先了解主管建宏对属下的期望，再慢慢带领建宏自我觉察，进而找出建宏领导属下的困难点是什么，最后才能达到改变主管领导风格的目标。

25 讨好型性格——不要害怕冲突或压抑不满

许多公司的主管都是属于权威型领导，让同事望而生畏。但永祥虽然身为主管，却是属于老好人型的领导风格，遇到事情不敢直接跟属下说明，害怕同事会情绪反弹，总是想方设法请其他同事去传话。

永祥万万没有想到，居然有同事燕惠跑去跟人资部门抱怨自己迂回沟通：“主管要交代我做什么事情不会直接告诉我，都要透过其他同事传达，让我觉得很不受尊重，希望主管不要再透过第三者传话。”

而当人资部门询问永祥之后，永祥才委屈地表示，因为担心自己直接找燕惠问话：“事情怎么还没有做完？”会让燕惠难过受伤，才会请其他同事协助了解状况，不料反倒让燕惠误以为：“主管嫌弃自己能力不好，不愿意直接对话。”燕惠的负面感受，完全出乎永祥的意料，自己的一片好意，竟会被燕惠解读成这样。

过了一段时间，永祥又面临另一个领导危机，部门同事光明非但不接受永祥调整新工作的安排，还进一步提出加薪升迁的要求。更棘手的是，全部门的同事都在看永祥如何处理这样的状况。陷入危机的永祥，感觉既痛苦又矛盾，升上主管后，就期许自己不要成为“权威型主管”，可以跟同事好好相处，谁知道会变成叫不动同事的难堪处境。

“讨好型”的人害怕冲突、压抑不满

永祥很符合“讨好型”的沟通模式，即所谓“老好人型”的主管，优点是对于别人的感受很敏锐，容易同理同事的情绪。但缺点是，永祥不喜欢面对与别人意见不和的局面，更不善于处理人际的争执，同时永祥也很难坚持自己的观点，迅速做出决定。

一般而言，“讨好型”的人在当员工的时候往往是团队中“配合度”最高的，相同的，他们在当上主管之后也常常成为“妥协度”最高的领导者。

“讨好型”的人遇到冲突情境时，通常会有下面几种情绪反应：

第一种是害怕或不愿意面对冲突，倾向将自己抽离冲突的情境。“讨好型”的人有时会采取这种反应。

第二种是压抑不满的情绪，倾向选择让步、放弃，不再坚持己见，以求避开冲突。很多“讨好型”的人会选择这种应对之道。

第三种是产生大量焦虑挫折的情绪，既担心冲突会影响双方关系，以后见面会尴尬；同时也感到挫折，甚至有时会对人际关系产生怀疑，不知道怎么响应对方才好。

上面三种情绪反应，永祥几乎都经历过。比较理想的应对之道是，情绪稳定地跟同事讨论，以尊重的态度化解冲突，而非置之不理，期望冲突会自动消失。

如果永祥觉察自己有讨好别人的特质，不妨回顾反思一下，讨好的个性会对人际沟通产生什么影响？如果要调整沟通风格，需要加强的地方是什么？进而产生自我效能，坚定自己的决定，态度平等地跟对方沟通，不会退缩妥协。

26 被骚扰症候群——身体自主权不容侵犯

担任公司高阶主管的仁寿，平日就很喜欢趁机吃女性同事的“豆腐”，不是藉拥抱之名“上下其手”，就是以关爱之名近距离摸头拍肩，连打个招呼他都可以快速抚摸小手。尽管大家都很讨厌仁寿这些自以为潇洒的举止，但因仁寿还算温暖慷慨，就没有让他难堪。

有天加班到很晚，仁寿非常好心的要送女同事娟秀回家，就在快到娟秀家的时候，仁寿猛地停在路边，正当娟秀想开口问：“是不是要在这里让我下车？”仁寿突然一把拉住娟秀，甚至意图亲吻娟秀。当下娟秀拼命挣脱狂奔回家，当夜饱受惊吓根本无法入睡。事后娟秀心想，只要不再搭主管仁寿的车，应该就不会被骚扰。谁知道有天娟秀走在公司的走廊上，仁寿居然从后面抱住娟秀，真的令人欲哭无泪。

娟秀很珍爱现在这份工作，偏偏遇到这样叫人胆颤心惊的主管仁寿，不仅每天都神经紧绷，一分一秒都不能放松，更害怕仁寿会公报私仇，影响自己的前程发展。

避免骚扰者行为越来越变本加厉

像仁寿这样常常会吃女性同事豆腐的骚扰者，就是利用“大家不想弄得太难看”“算了还是不要声张”，或是“行政管理单位多一事不如少一事”的心态，行为才会越来越变本加厉。

另外，仁寿也像大部分的骚扰惯犯，是无可救药的自恋狂，自认拥有特殊的魅力，别人绝对抗拒不了他们的吸引力，这就是为什么仁寿会出奇不意对娟秀拥抱、亲吻、抚摸。对仁寿来说，这是“魅力展现”而不是“性骚扰”。

据多年的观察，公司最常发生性骚扰的状况首推出差，原因很简单，主管手握治外法权，反正下情不能上达，做了什么也没人会晓得，这就是为什么出差的时候特别容易产生桃色纠纷的原因。

其次是喝酒应酬的场合，若发现有人肆无忌惮地把手放在自己的腿上、身上，一定要马上反应，立刻把他的手拿开，或是立刻站起来表达不满，才能杜绝对方的非分之想。如果毫无反应地让对方大吃豆腐，那他就会得寸进尺，越摸越过份。要是担心气氛太尴尬，可以马上起身去厕所，回来后想办法换个位子坐，“保持距离”不仅是保障生命的交通规则，同时也是对付色狼的安全守则。

事实上，不论情节多么轻微，只要感觉有一点点不愉快，都要毫不犹豫地制止骚扰者，并且说出自己的感受，否则这些性骚扰的行为将会一再发生，甚至演变成情节更严重的性侵犯，造成更大的伤害与困扰。

以娟秀的例子来说，她以为只要不再搭主管仁寿的车，应该就不会被骚扰。但事实刚好相反，仁寿大胆到敢在公司的走廊上公开抱住娟秀。所以，阻止仁寿这类骚扰者最有效的方法，就是大声宣告他们的恶劣行径。

如果当下只有独自一人，事后娟秀也要立即告诉亲人、同事，大家一起想办法阻止性骚扰继续发生；同时娟秀也要告知公司的性骚扰及两性平权委员会；倘若有所不便，也可以向民间可信任的团体求助。

被骚扰症候群

很多人会轻视性骚扰带来的伤害，觉得“摸一下有什么关系，又不会少一块肉”；或是认为讲讲“黄色笑话”又无伤大雅，何必大惊小怪。其实不然，被骚扰者会感觉沮丧、自卑、焦虑、孤立无援、没有安全感、情绪低落、注意力无法集中、不再信任别人，甚至出现失眠、头痛、晕厥等身体转化症状。

所以，性骚扰虽然没有实质的身体伤害，但是却可能造成永久的心理伤痕，千万不要轻视其杀伤力。

公司经营

＞＞

员工是公司最大的财富

27 人力不足——永远站在员工的角度思考

淑华是人资部门的主管，最近这段时间，由于公司人手严重不足，导致各部门纷纷陷入混战状态。仓管部门首先发难，因为缺少人手，每位同事都是一个人当三个人用，尽管忙碌到连上厕所的时间都没有，依然无法顺利如期出货。

在这样的状况下，当营销部门主管怒斥仓管部门“耽误出货，影响公司运营”的时候，不少仓管部门的同事都哭着提出辞呈，一方面委屈无助：“已经如此卖命配合公司，还要被人责难”，另一方面内心也深感自责：“没有达成任务如期交货。”

为了争取人手加快出货速度，仓管部门主管跟淑华强烈抗议，他认为人资部门漠视他们的需求，才会害他们背上“耽误出货”的黑锅，如果再不增加人手，一切后果由淑华负责。

一波未平一波又起，原本一直默默工作的测试部门，也在这个节骨眼来跟淑华抱怨：“现在加班已经变成常态，不断告诉我们要共克时艰，到底要压榨我们到什么时候？公司根本不了解同事的辛苦，反映人手不足那么久，始终没有增加足够的人力，现在又有好几个同事离职，同事的忍耐是有限度的。”

虽然淑华试图调派其他部门的同事来支持，结果又引发同事的怨声载道：“为什么我们要做这些事情，既不是我们的专长，也不是我们原本的工作，何以我们要承受其他部门的压力。”

淑华每天被各部门追杀、炮轰，压力大到“鬼剃头”，并且开始质疑自己的工作能力。

“人力不足危机”会引发严重身心症

淑华的压力是很典型的“危机超负荷”，既集中又频繁。全公司的同事都置身于高压锅中，变得越来越暴躁易怒，对其他部门的需求都会做负向解读。如果忽略不理，很容易耗损全体同事的身心健康。

面对公司“人力资源短缺危机”，无论是核心人才缺乏，还是人力素

质不够，都可能让公司错失先机，无法取得竞争优势。很多公司基于人事成本的考虑，而让公司的核心人才疲于奔命，长期以往，就会让同事的负面心态开始互相蔓延、传染，导致各种人事冲突与摩擦，这就是为什么各部门的主管都来找淑华抗议，一个不小心就会擦枪走火，形成不可收拾的“人力资源短缺危机”。

当公司上下充满负面能量，无论是对政策不满，或是对人事不悦，轻则引发消极怠工，重则造成罢工抗议。这已经是属于危急状况，越快处理越好，以免造成更大的灾难。

事实上，从淑华公司同事的抗议中，可以看到他们的愤怒与无奈，包括：“不断反映人手不足”“感觉受到压榨”“需求被人漠视”。所以，解除危机的第一步就是，认真聆听同事的心声，并且实际满足他们的需求。同时淑华要避免响应：“公司政策就是这样，我也没有办法”，这种回答，非旦无济于事，反而会引发强大的无力感，让同事失去仅存的工作动力。

此外，对公司而言，同事保有优质的竞争能力也是很重要的，譬如潜能、体力、智力、情感力、意志力、实践力等，但是，过度操劳会急速耗损同事的竞争能力，形成负面循环。

淑华的当务之急，除了如何快速补充“新血”，并且给予足够的教育训练外，还需要从心理专业的角度跟公司说明造成的损失，才能真正解除“人力资源短缺危机”。

28 心理疲劳——适当回馈引发加班动力

家豪的公司是属于“研发制造与销售服务”全方位包办的产业，每年只要到了产品销售旺季，同事们就会为了加班问题引发一连串的冲突，让身为主管的家豪左右为难。

曾经碰过的火爆场面是，有位A同事早上身体不舒服跟家豪反应：“下班要去看医生，不能留下来加班。”家豪看他面有菜色便答应放人。另一位B同事得知消息后，也来跟家豪表示：“下班后需要办理验车相关事宜，无法加班。”

由于接二连三有同事来跟家豪说明“今天无法加班”的状况，家豪被迫只好召集所有同事，努力拜托：“今天有一批产品要赶工，请大家务必留下来加班。”这个时候，早早就因家里有喜事而提前报备不加班的C同事马上反弹：“我已经事先报准不必加班，今天绝对不能留下来。”

眼看同事个个理直气壮，家豪也使出杀手锏，生气地反呛：“搞什么，不过是加个班，哪来这么多理由。”接下来家豪干脆把烫手的加班问题丢给三位同事：“不管是什么理由，你们自己去协调，今天一定要有人留下来加班！”可想而知，一场混战就此展开。

至于配合公司需要留下来加班的同事，一段时间后，也常会因身体太过疲累而想要离职，最常听到的心声就是：“这一年多来都在加班，下班时间越来越晚，我家小狗都快不认识我了。”明知同事加班工作身体会负荷不了，但家豪也无可奈何，工作总要有人完成啊。

除了平日加班的状况外，偶尔也会遇到同事在深夜或假日临时来公司处理突发状况，没想到就有同事因为不熟悉公司的保安系统而误触警铃，导致警卫部门虚惊一场。而当公司调查了解责任归属时，这位误触警铃的同事既委屈又懊恼，认为自己全心全意为公司付出，竟然要花心力应付这种扰人事端，让他心力交瘁。

由于不断处理同事的加班纷争，家豪下班后只好靠食物纾解压力，短短半年体重就暴增十公斤，让他惊觉自己是否不适合担任主管，才会摆不平同事的状况。

常常加班容易产生“心理疲劳”的现象

很多刚升上来当主管的人，都会像家豪一样，被同事层出不穷的纷争弄得心力交瘁，甚至会因此干扰睡眠质量。新手主管家豪必须了解同事“心理疲劳”的状况，才能找到最适合的调解方法，而不会形成劳役不均的现象；配合的同事越来越疲累，不配合的同事反而落得轻松。

如果同事需要长时间集中注意力做重复性高的工作，原本就很容易感觉疲劳，这是因为单调的工作比较不易引发工作动机与兴趣，在这种状况下，倘若家豪又要同事常常加班，没有给予适当的休息，同事的情绪就可能会从“单调乏味”扩散成“广泛性的焦躁不安”，久而久之便会产生“心理疲劳”的现象，除了思考力会降低，也会伴随情绪失控的状况。还有，长时间加班工作，不仅工作效率会递减，意外事故的出现率也会增加，这就足以说明何以同事会误触警铃了。

虽然加班问题不是重大事件，但却属于“日常困扰”，像是承担太多责任、没有时间陪伴家人与宠物、经常和同事争吵，等等。有研究显示，“日常困扰”的累积量远比“重大事件”要多得多，造成的心理压力也比较高，是预测情绪及健康更准确的依据。

从家豪公司同事为加班而引发的冲突行为反应，可以看出公司有“心理疲劳”的现象，要根本解决冲突，最好还是给同事充分的休息。

家豪要想摆平同事间的冲突，可以深入了解他们内心的真正想法，同理他们的辛苦付出，并且寻求他们的支持，让他们清楚知道自己对公司的贡献是什么；相对的，家豪还要说明公司会给同事什么回馈，这样自然能引发同事的加班动力。

29 期望公式——激发力量＝目标价值×期望概率

几乎每年职位晋升的人事命令发布之后，人资部门的淑华都会接到一些自认为“不公平”的申诉事件。其中情绪反应最大的，是工作多年的资深同事怡娟，她非常愤怒地跟淑华表示：“讲真的，凭什么是那个人？我进公司这么多年，我不觉得他哪里做得比我好，论配合度、贡献度、主动度，我哪点不如他，这样对我公平吗？算了啦，跟你们人资说有什么用？主管不信任我，做再多也没有用。”然后不等淑华安抚情绪，怡娟就掉头走人。

另一个觉得不平的同事是振凡，他自认工作表现优秀，因此非常激动且大声跟淑华抗议：“公司的晋升制度实在太不公平，工作的时候明明就是有人认真、有人不认真，有人表现好、有人表现不好，明明应该是表现好的人被晋升，结果态度认真的人没有被肯定，反倒是混水摸鱼的人被提拔，付出与回报根本就不对等，那谁还要付出？”

考绩公布后，怡娟跟振凡的工作情绪都受到很大的影响，两个人的态度开始变得消极被动，给公司人力资源造成重大损失。

但更让淑华感到遗憾的是，被晋升成主管的维俊也适应不良。维俊原本是很优秀的工程师，所以公司提拔他升上来当现场主管，没想到之后维俊因为带团队的表现不如个人表现优秀，以致情绪低落：“以前只要自己做好就好，现在当上主管，同事出错还要负连带责任。”维俊居然抗拒继续再当主管，希望可以回到原本的职位。

淑华觉得既无奈又为难，公布晋升名单很难皆大欢喜，一个不小心，就会折损优秀人才。虽然实际决定权并不在自己手中，却要默默接收同事的不满情绪，只能把苦楚往心里吞。

“晋升症候群”跟“期望公式”息息相关

淑华公司发布人事命令之后产生了“晋升症候群”。无论是没被提拔的怡娟跟振凡感到极度不公平，还是被晋升的维俊觉得帮同事扛责任的压力太大，都很符合心理学家维克托·弗鲁姆（Victor Vroom）所提出的“期望公式”：激发力量 ＝ 目标价值 × 期望概率。

简单来说，我们每个人在工作的过程中都需要激发内在的潜能，然后采取行动达成目标。而会影响我们积极付出与努力程度的就是“目标价值”，也就是说，当怡娟跟振凡希望透过努力工作获得晋升时，“晋升”的目标价值就很高；相反的，假如维俊完全不想晋升，只想安稳地做好份内的工作，这个时候，“晋升”的目标价值就等于零。要是同事很害怕晋升，认为当主管会带来不可预期的灾难，那么“晋升”的目标价值就是负的。

另一个会左右我们的行为动机和实践信心的则是“期望概率”，亦即同事会根据过去的经验来判断自己达到目标的可能性有多高。也因此，当怡娟跟振凡发现“晋升的人不是自己”后，自然会感到非常失望，一旦经过努力仍旧无法达成目标，便很容易大幅降低工作动机，甚至放弃原有的晋升目标、改变努力工作的态度。

所以，对公司而言，“晋升”绝对需要深思熟虑，影响层面之大往往超越原本预期，一个不小心，很容易让公司的整体工作士气下降，那究竟什么样特质的人适合晋升成为主管呢？

从“工作性格”的角度来看，晋升主管的人最好具备企业型（Enterprising）的能力与特质，具有良好的规划能力、领导能力、口语表达能力、组织安排事物的能力、管理引导同事达成目标的能力，可以促进公司与同事的双重利益。

如果想要晋升成主管，不妨思考一下，自己是否拥有这些特质？倘若自我评估后，发现自己缺乏这些特质，就可以及早锻练当主管的能力与特质，避免把心理能量流动到抱怨或批评。

相对的，研究型（Investigative）的“工作性格”担任主管职务就会感到不对盘，研究型善于运用思考、分析能力，能够观察、评量、判断、推理事情的来龙去脉，进而解决问题。虽然研究型拥有很强的数理和科学能力，但比较缺乏领导以及沟通协调的能力。这就是何以很多公司都

面临研究人员晋升为主管后带不动同事的窘境。

再从“人格特质”的立场来说，倘若主管具备建设性的领导者特质，包括：自我接纳、尊重同事、温暖热忱、情感流露，则有助于凝聚同事士气、促进同事成长性的改变，并且带领同事完成工作目标。反之，如果主管拥有破坏性的领导者特质，包括：攻击性强、讲究权威、情绪化、缺乏耐心，就很容易造成人心涣散，激发同事反弹抗争的情绪，把自己带往险境而不知。

淑华从协助同事排难解纷的过程中，慢慢摸索领略到，要让同事的潜能价值发挥到最大，除了需要掌握同事的工作性格，也要深入理解同事的内在期望，才能激发最大力量。

30 导入新系统——员工必须随着公司一起转型

在公司担任人资的淑华，随着公司规模的日益扩展，不仅员工人数越来越多，管理制度也逐渐由简转繁。说真的，公司快速发展的这几年，淑华简直每天活在水深火热中，除了忙着制定大小规章，还要引进各种系统，更要不断协助同事适应新的制度。

虽然淑华了解同事普遍的心声都是希望公司赶快安定下来，不要在短时间内变动如此之大，同时导入这么多新系统，既难立刻上手，也抽不出时间吸收学习，只会把大家搞得人仰马翻。但是淑华心里也很清楚，新系统的导入无非是为了掌握同事的状况，方便公司调度人力，但却引发同事的怨声载道。举例来说，公司原本决定在公务车上加装GPS系统，是想让管理更透明化、清晰化，不料有些同事会感觉“不被信任”“受到监控”。

平心而论，透过系统的了解，的确会让“自我管理不佳”“公事私事不分”的同事无所遁形，然而，这就是公司想要达到的效果——清楚知道每位同事的工作进度。

另一个引发同事强烈反对的是导入KPI绩效考核制度。还曾经有人当面痛骂淑华：“搞什么KPI，根本不懂人间疾苦，导入又没有用，只会浪费时间。”面对同事的责骂，淑华也只能够耐心解释，希望同事了解公司的理念，创造具体可行、贡献度高的绩效表现。

连推行在线请假系统，同事都抱怨连连：“为什么我们要自行上线销假，请假是人资部门应该帮我们处理的工作，这样增加我们额外的工作，让我们无法安心工作，希望人资部门统一处理请假流程。”

这段期间，淑华承受的压力已经大到影响睡眠。淑华发现，当公司处于转型阶段，密集引进各种系统与制度的时候，自己很容易受到同事抱怨的情绪干扰，脾气也变得暴躁易怒，对同事讲话的口气开始不耐烦，甚至会突然失控。淑华不知道自己的状况是一时的，还是会越来越严重，内心充满担忧与无奈。

如何快速适应新的制度

面对公司转型变革之际，同事通常会抱持两种心态：一种是渴望成功，希望自己更具竞争力，而强烈的成就动机，会让他们勇于克服困

难、承担改变的风险；另一种是害怕失败，碰到过去没有做过的事情，会担心有不可预料的后果，也因此他们会倾向选择低风险、较简单的工作，以免招致失败的命运。

如果淑华想要协助同事适应新的系统与制度，不妨先观察同事在面对改变时的行为反应，同时探索背后的心态，才能让同事愿意适度冒险。

一般而言，害怕改变的人偏爱重复性、结构性的工作，对新事务会比较难以适应，表现在行为上，最常见的就是以“不合群”来掩饰内心的焦虑感。所以，假设淑华发现同事越来越不合群，最好多给他们一点时间及空间学习，让他们有机会重复练习，熟练之后自然能够上手。

倘若同事坚持不愿意改变，淑华可以先聆听同事的想法，再根据同事所叙说的困难点提供协助，并且询问同事：“如果我这样做……，对你会不会有帮助？”或是耐心解释：“愿不愿意听听看这个系统在其他公司成功的例子？”

要引发同事的改变动机，淑华可以从三方面着手：一是让同事对改变产生期待的心理，二是提供同事想要改变的诱因，三是努力满足同事的需求。当同事觉得改变的“成功率大于失败率”的时候，自然而然会接受改变，勇敢面对挑战。

31 工作自主性——轮调才能增加历练

淑华身为公司的人资主管，为了增加同事的历练与学习，经常需要适时替同事做一些职务调整，但即使立意良善，每次到了职务调整或工作轮调的时候，还是会有同事不愿意接受，认为“轮调”就是“否定自己的工作表现”。

前阵子同事怡欣在轮调晤谈时情绪极度反弹，怡欣认为“轮调”是一种“变相的降级”，觉得自己的工作很重要，怎么可以由一个资浅同事来接替，反而安排资深的人去做不重要的工作。

怡欣对这样的轮调感到非常“不服气”，气得跑去跟淑华抗议：“对方能力不如我，凭什么接替我的工作？为什么我要去教导他？”当怡欣抗拒调动时，不仅无法达到原本轮调的美意，还激发了怡欣与同事之间的对立情绪。

有时候在部门极度缺人的状况下，淑华不得不适时做些人力调度，而且，为了让支持的人力尽快步上轨道，多半会优先选择平日表现良好的同事。从多年的调度经验中，淑华发现很少有同事愿意扮演“救火队”的角色，同事普遍会担心调离原单位后，先前的努力会白费，或是不想重新经营人际关系，所以有些同事会坚持留在原单位，还有人会以威胁的口吻跟淑华表示：“如果我不同意，公司可以勉强我吗？”

最惨的状况是，同事轮调之后适应不良，制造了更多问题。每次轮调，虽然淑华表面上从容应对，其实内心焦虑不安，不晓得要如何说服同事欣然接受轮调。

觉得自己缺乏工作的自主性

从心理的角度来看工作调度或职务轮调，之所以会引发同事怡欣抗拒的情绪，最主要的原因是怡欣产生了不平衡或不受尊重的感受。特别是轮调前如果没有事先跟怡欣讨论，就很容易让怡欣觉得自己缺乏工作的自主性，自我的命运掌控在别人手上，一旦怡欣感觉“无法决定自我的前途”，接下来就会有“人为刀俎，我为鱼肉”的无奈感。

此外，当怡欣好不容易适应目前的职务环境后再调动单位，有可能

因此对公司产生不满的情绪，而导致“同事与环境不再契合”的状况，可想而知，怡欣带着情绪工作当然较难有良好表现。

人资主管淑华若想顺利完成职务调动的任务，最好事先跟怡欣做充分的沟通，让怡欣了解职务调动对自己的利弊得失是什么？以及公司调度的想法用意是什么？怡欣才不会因为对公司有负面评价或失望不满而无心工作。

再者，人资部门淑华在调整同事怡欣的职务后，也要提供足够的资源与协助，帮助怡欣适应新单位、学习新技能，避免怡欣因职务轮调产生严重的职业倦怠感。

32 满意度指标——公司战斗力的来源

欢乐的年假过后，没想到才刚开工，就遇到公司有史以来最严重的跳槽风暴。

首先是一位公司重点栽培的优秀同事婉婷提出辞呈，马上给主管大伟投下一颗震撼弹，因为婉婷学历高、专业好，既不计较薪资多少，也从不抱怨工作辛苦，是公司高层眼中不可多得的人才，虽然主管大伟努力慰留，但婉婷仍旧辞意坚定。

于是，这个“留住人才”的艰难任务立刻转到人力资源部门淑华的身上。当淑华还在苦思如何留住婉婷的对策，另一位向来表现不错的同事家豪也决定跳槽到别家公司，更让人头疼的是，之前从没听过家豪发表什么不满公司的言论，谁知家豪跳槽前却怨声载道，不断跟其他人诉说“公司这里做不好、那里有问题”，甚至询问同事：“这样你们还待得下去啊？”

公司高层主管非常担心这些情绪性的言论，会影响整体同事的工作士气，引发人心思动的不良影响，于是给淑华强大的压力，要将“向心力”和“留任率”列为人资部门今年的工作重点。

正当淑华忙得焦头烂额之际，居然有一位业务部门的同事端皓没有办妥离职手续就不来上班，端皓还理直气壮打电话到人资部门催促淑华：“希望这一两天就可以领到薪水，另一份工作已经在等我了。”不管淑华怎么解释说明：“离职要交接清楚、办妥手续”，端皓就是听不进去，认为“自己的薪水为什么要被扣留？”

一连串的离职轰炸，让人力资源部门的淑华跟着水深火热。她很想知道，有没有什么方法可以事先预知同事要离职，才能及早采取应对之道，留住优秀人才。

预测同事留任的参考指标是“满意度”

人力资源部门的淑华想要准确预测同事会选择留在公司继续打拼，还是跳槽到别家公司开创新局，最重要的参考指标是“满意度”。“满意度”指标是双向的，可以从下面这些问句，进一步了解同事的意向。

同事的性格特质跟公司的企业文化合不合？譬如说，家豪跳槽前会怨声载道，就代表家豪的性格特质跟公司可能是不契合的，家豪早就看公司的作法不顺眼，离职前便一口气爆发出来。

同事对公司提供的薪资及福利“满意度”高不高？其中学历高、专业够的婉婷，虽然平日“不计较薪资多少，也从不抱怨工作辛苦”，但不代表婉婷的满意度是高的，只是婉婷没有说出口。

同事的能力和公司需要的能力符不符合？如果合得来，就能携手合作，否则就会分道扬镳。另外，根据研究，会影响同事满意度的因素还有：

- 工作是否顺利？
- 工作时有没有“自主性”和“回馈性”？

以及公司提供的“成长机会”让同事满意也很重要。相反的，“技术不被尊重”和“角色冲突”则会大大降低同事的工作满意度。因此，公司若能提供一个有趣、有成就感的工作内容，自然比较容易留住同事。而主管大伟与人力资源部门淑华的责任，就是了解同事的心理状态与工作需求，下面这些问句可以有效进入同事的内心世界：

- 目前工作中哪些部份是同事真正喜欢的？

例如：可以跟客户面对面讨论沟通，得到客户的肯定认同。或是有机会在众人面前公开演讲，宣传自己的理念想法。

- 目前工作中哪些部份是同事不喜欢的？

例如：常常需要撰写报告、整理档案，却不知道这些报告和档案有什么用途。

- 哪些活动或计划是同事一直想做，却没有时间做的？

例如：同事嘴巴上一直提到想要开发新客户、制定新计划，行动上却因为各种因素始终拖延，没有去执行。

- 哪些工作是同事一直想要进行，却因为缺乏经费或欠缺人力而没有做的？

例如：同事常常建议公司做市场调查，以便更清楚市场趋势。或是同事期望公司可以多投资一些经费在产品研究，让产品更具竞争力。

从心理的角度，公司让同事有机会做一直想做的事，才会产生强烈的工作动机，不仅工作起来有成就感，也会感谢公司给自己机会。反之，如果工作很无聊、没有成就感，同事很快产生厌倦感，流动率自然就高。所以，让工作保持有趣、富有挑战、刺激，又能带来成就感，就能让同事保持高度热忱，交出漂亮又满意的工作成果。

33 心理契约——当公司与员工的价值观不一致

在纷扰的人事议题中，最让家豪为难的，就是同事基于某些特殊状况违反公司规定。令人无法理解的是，同事不仅违反规定的理由千奇百怪，而且总是一再发生，无论家豪如何叮咛都不能预防同事违规。

像公司的仓储部门，同事武瑞就常常因为开堆高机的速度过快，而出现不小心撞坏高价商品的意外事故。为了避免损失惨重，家豪多管齐下，除了加强职前训练外，工作时也不断提醒武瑞注意安全，但武瑞就是依然故我，身为主管的家豪只好透过让武瑞赔偿部分撞坏货品的金额来降低损失，同时开会通过这项决议。

结果制度执行后，武瑞还是大剌剌撞坏高单价商品，更不服被处罚。反驳的理由包括："我又不是故意的，撞坏东西我也很难过。"或是提出抗议："大家都这样开，为什么只有我被罚钱！"武瑞完全忽略自己的行为让公司蒙受重大损失，只强调制度过于严苛不愿意接受处罚。

另一个经常发生的违规事件是：请其他同事代为签到。明明公司人事部门三令五申禁止同事代为签到，不过就是有人存着侥幸心理，以为不会被发现。等到被公司察觉违规行为，又激烈抗争："这种小事有什么好处罚？很多人都找人代签，为什么处罚我？"甚至有人要求家豪先处罚好心代人签到的同事，才肯接受请人代签的罚则。

此外，亦有同事的信念是："只要达成目标，就算违反公司规定也没关系"，似乎达成目标就可以不择手段违法乱纪。偶尔也会碰到用暴力冲撞公司规定的同事，譬如就曾发生同事没有停车证，却不管三七二十一，硬闯停车场栅栏，让公司的财务和安全蒙受双重损失。

说实在的，公司毕竟不是执法单位，家豪碰到各式各样违反公司规定的同事，真是感到束手无策。他不免质疑自己的能力是否不适合当主管。

"心理契约"会影响同事的配合程度和工作态度

员工是否可以遵守公司规定，跟员工隐藏于内心的"心理契约"息息相关。所谓"心理契约"指的是公司跟同事双方心照不宣的权利义务与相

互期望，这些不成文的“心理契约”会影响同事的配合程度和工作态度。

如果家豪想要了解同事们内在的“心理契约”，可以从下面这几个具体行为来评估同事的心理状态，进而思考如何辅导同事武瑞改变违规行为。

- 对公司的认同程度：如果员工认同公司，就会积极参与公司活动，主动提出建设性的改善方案，非但不会违反公司规定，更会以公司的利益为主要考虑。
- 不会生事争利：员工不会为了牟取个人利益，而任意破坏公司规定或和谐。也就是说，武瑞违反规定跟他的人格特质、价值观念相关，家豪想要在短时间内改变他并不是一件容易的事情。
- 乐于协助同事：心理健康的人在工作时会协助同事，主动跟别人沟通协调。
- 能够公私分明：员工不会利用上班时间或公司资源做自己的事情。
- 努力自我充实：员工会为了提升质量而努力自我充实。
- 可以敬业守法：包括认真工作、出勤状况良好、能够遵守公司规定、达到公司的标准。

“请人代为签到”是很常见的违规行为，虽然表面上看起来是“偷懒行为”，但行为背后显示的心理意涵是不敬业、不守法，仍旧需要评估行为背后的意义，是否会导致更大的灾难发生。举例来说，倘若快递人员因为嫌累不想送件，而把别人委托运送的信件物品丢弃，再假装完成工作任务，就会造成别人严重的损失。

要建立良好的“心理契约”，最好同事的价值观跟公司一致，同时发展信任关系，这样公司跟同事的期望才能一起达成。

34 提振士气——营造高效能的团队气氛

明峰从事业务工作已经十年，近来受到经济景气的影响，虽然业务同事很努力地勤跑业务，但是却一直领不到奖金，加上每天还要面对强大的业绩压力，导致很多同事受不了双重压力而纷纷离职。

其他业务同事尽管留下来打拼，可是心态明显变得消极，开始抱持“辛苦拜访也是过一天，打打电话也是过一天，何必那么认真”的想法。这样的想法很快蔓延到整个办公室，让同事变得越来越不积极，工作士气降到谷底。

明峰看在眼里，感觉非常担心，如果同事这样的心态继续扩大，那就算经济回春，同事也毫无斗志了，明峰很想从心理层面提升大家的士气，帮同事找回对事业的热情。

提振士气、找回热情的心法

公司整体气氛的好坏，的确会影响到同事的参与意愿，决定是否要全心投入工作中。很多人工作时，抱持“管好自己就好”“做好自己的份内工作就好”的态度。殊不知，如果团队士气低迷，自己身在其中，整体战力难免会受到影响。

所以，明峰要提升工作士气，第一步就是改变办公室的气氛。想要找回同事们对事业的热情，明峰不妨先培养互相合作的伙伴关系。每当同事遇到工作瓶颈时，大家都彼此包容帮忙，而不是互相抱怨、互扯后腿。

事实上，营造高效能的团队气氛，可说是提振士气的关键因素。同时让同事了解改变的必要性，遇到业绩不如预期的时候，需要保持年轻的心态，抱着乐观开朗的想法，才能帮助自己与公司度过难关，学到珍贵的经营智慧。

因此，当士气低迷时，明峰不妨适时跟同事强调，每天从事的工作

对公司的整体目标有什么贡献，回馈赞美同事的“工作价值”。并且看到同事的努力付出，这对同事达成目标是非常有帮助的。赞美的过程不仅可让同事发现更多的力量、获得成功的讯息，更能促使同事拥有希望和自信。明峰拥有敏锐的觉察力，不仅有助于事先看到征兆，避免同事负向的情绪感染，还能增强同事成功的力量，看到公司未来的发展方向。

此外，“自愿”亦能引发同事参与的动力，明峰可以带头示范，让同事有机会去做他们一直想做的事，自然会引发强烈的动机，除了工作起来比较有成就感外，也会感谢公司给自己机会。反之，假如工作很无聊，缺乏成就感，同事很快就会产生厌倦感，流动率当然会变高。

越是苦闷、不景气的时候，就越需要幽默、有乐趣的工作气氛，才能提振团队精神，恢复工作活力，避免落入筋疲力竭的情境中。因此，让工作保持有趣、富有挑战性，刺激又能带来成就感，就能让大家保持高度热忱，交出满意又漂亮的工作成果。

注释

[1] SOP（Standard Operating Procedure）即标准作业程序，就是将某一事件的标准操作步骤和要求以统一的格式描述出来，用来指导和规范日常的工作。

[2] 一种类似微信的社交软件。